
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761115481293

Government Publications
51

ESTIMATES

Supreme Court of Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

LIBRARY
APR 23 2003
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-25
ISBN: 0-660-62263-7

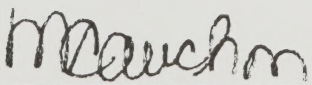


Supreme Court of Canada

2003-2004 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved



The Honourable M. Cauchon
Minister of Justice and
Attorney General of Canada

Table of Contents

Section I: Registrar's Message and Management Representation Statement 1

Section II: Raison d'être

A. Mission and Responsibilities 3
B. Benefits to Canadians 4

Section III: Planning Overview 5

Section IV: Strategic Outcome and Priorities

A. Strategic Outcome 7
B. Challenges 7
C. Plans and Priorities 9

Section V: Organization

A. Strategic Outcome and Business Line 11
B. Accountability 11
C. Departmental Planned Spending 13

Section VI: Annexes

A. Financial Tables 15
B. Contacts for Further Information 17
C. Listing of Statutory and Departmental Reports 17
D. Legislation Administered 17

I: Registrar's Message and Management Representation Statement

The plans and priorities of the Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada directly support the institution's mandate, which is to provide a "general court of appeal" for Canada. Through its decisions, the Court settles disputes submitted to it by the parties, and in the process leads the development of the nation's jurisprudence, which affects all Canadians. A strong and independent judiciary is crucial in maintaining a strong democracy predicated on the rule of law.

The Office of the Registrar must therefore promote the independence of the Court within the framework of sound public management. It must take the necessary steps to enhance access to the Court for litigants and Canadian citizens, using traditional methods and appropriate technologies. It is committed to providing users with effective and efficient services, in keeping with the institution's high profile. It must respond to the need for Canadians to understand the key institutions in their country, including the roles they are called on to play, in an era of rapid change and internationalization of issues.

The administration of the Court is committed to serving the Canadian public by meeting the challenges posed by the Court's heavy workload, emerging technologies and information management. To achieve its goals, it is fortunate to be able to rely on the dedication and expertise of its staff, whose contributions and team spirit must be acknowledged. By being flexible and by adapting to changing needs, while at the same time respecting sound rules and traditions, it will contribute to the better administration of justice.

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

Report on Plans and Priorities 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for

the Supreme Court of Canada.

This document has been prepared based on the reporting priorities and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the Supreme Court's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: 
Anne Roland,
Registrar

Date: February 6, 2003

II: Raison d'être

A. Mission and Responsibilities



Mission

As the final court of appeal, the Supreme Court of Canada serves Canadians by leading the development of common and civil law through its decisions on questions of public importance.

The Court is committed to:

- The rule of law.
- Independence and impartiality.
- Accessibility to justice.

The Office of the Registrar supports the Court by:

- Providing responsive administrative services.
- Nurturing the dedication, pride and professionalism of its employees.
- Respecting diversity and linguistic duality.
- Collaborating with other courts and legal institutions.

The Supreme Court of Canada is Canada's highest court and one of its most important national institutions. It hears appeals from the decisions of the courts of appeal of the provinces and territories as well as from the Federal Court of Appeal. In addition, the Court is required to give its opinion on any question referred to it by the Governor in Council.

The importance of the Court's decisions for Canadian society is well recognized. The Court assures uniformity, consistency and correctness in the articulation, development and interpretation of legal principles throughout the Canadian judicial system. Its jurisdiction is derived from the *Supreme Court Act* and other Acts of Parliament such as the *Criminal Code*.

More detailed information on the Court's responsibilities, the hearing process and judgments is available on the Internet (http://www.ssc-csc.gc.ca).

B. Benefits to Canadians



The Supreme Court of Canada provides Canadians with:

A final court of appeal which leads the development of the law through its decisions on questions of public importance.

III: Planning Overview

The mandate of the Supreme Court of Canada is to have and exercise an appellate, civil and criminal jurisdiction within and throughout Canada.

The Court is comprised of the Chief Justice and eight Puisne Judges, all of whom are appointed by the Governor in Council. The Registrar, who answers directly to the Chief Justice, is responsible for the administration of the Court and exercises quasi judicial powers.

The administration of the Court is funded through a non-statutory appropriation. The entitlements to the Judges of the Court provided in the *Judges Act* are funded through a statutory authority.

The administration of the Court aligns its resources to its single business line, dictated by the Court's mandate, that is, to hear and decide cases of public importance. The Court's priorities are to process cases without delay and to issue well-reasoned decisions. These priorities do not change from year to year.

IV: Strategic Outcome and Priorities

The Supreme Court of Canada's approved Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) is comprised of one business line: the Office of the Registrar.

A. Strategic Outcome

The strategic outcome for the Office of the Registrar is to provide the best possible decision-making environment for the Court.

The planned results are:

- An independent judiciary;
- Improved access to the Court and its services;
- Cases processed without delay; and,
- Ready access to a comprehensive information base.

B. Challenges

The situation of the Court at the apex of the judiciary gives it a wide visibility in Canada and to a lesser extent abroad. In this context, the Office of the Registrar must ensure that the institutional independence of the Court is clearly safeguarded within the framework of sound public administration. It requires that appropriate arms-length relationships be maintained with litigants, the media, the public, Parliament, the Department of Justice and the Central Agencies. As the Court is called upon to play an active role as a member of the international community of judges and jurists, through visits, protocol arrangements and memberships in international associations, appropriate support must be provided to these activities.

The Supreme Court Act mandates that the Court hear and decide cases that raise issues of public importance. To fulfill its mandate, the Court must be accessible, and provide service to litigants which includes processing cases with the minimum delay. The Office of the Registrar must ensure that the judges have all the information and support they need to continue to issue well-reasoned, clear and bilingual decisions in a timely fashion.

The Court hears an average of 100 appeal cases a year. In most cases, permission to appeal must first be granted. Such permission, or "leave to appeal", is given by the Court if a case involves a question of public importance or if it raises an important issue of law (or a combination of law and fact) that warrants consideration by the Court. In the remaining appeal cases, leave to appeal is not required, such as when, in a criminal case a court of appeal reverses an acquittal, or when a judge of that court dissents on a point of law. In these cases, it is possible to appeal as of right to the Court. Finally, the Court is required to give an opinion on constitutional or other questions when asked to do so by the Governor in Council. The majority of appeals heard arise from leave to appeal, and it is in this area that the volume of activity is particularly significant.

The volume and nature of work carried out by the Court depends mainly on the number and nature of cases filed with the Court, as well as the complexity of the issues raised in those cases, both of which are outside the control of the Court. Statistics demonstrate that the annual number of leave applications filed with the Court has increased by almost 30% since 1995. The increases in applications for leave to appeal have meant that a chronic backlog in processing these cases remains a concern. The volume of applications for leave over the past 10 years has increased significantly (approx. 25 %), and also the time between the filing of the application for leave and the decision as to whether the appeal will be heard.

Though the *Charter of Rights and Freedoms* was proclaimed over 20 years ago, it continues to exert an important influence on the Court, presenting it with difficult and complex issues for resolution. These issues require in depth research and analysis and their resolution engages the attention of Canadians from all walks of life.

Efforts by the Judges to render decisions without delay affect the workload of the Court's staff and of the Judges themselves. The Court continues to pursue a policy of delivering judgments quickly, both on applications for leave to appeal and on appeals. Most appeal judgments are accompanied by reasons for judgment, which are often lengthy. Before reasons for judgment are released, they are translated, summarized and edited.

A major challenge faced by the Office of the Registrar in providing the required level of support to the Court is how to deal with workload pressures. Significant efforts have been made to deal with the workload pressures by maximizing productivity through the improvement of processes, and balancing workload and resource allocation among the functions of the Court.

The staffing of professional positions to support the work of the Court is difficult since the pool of available resource is small and staffing efforts are further hampered by the lack of space to house the staff in the Supreme Court of Canada Building. This building is a heritage asset. It is seriously overcrowded and extensive planning has taken place, in partnership with Public Works Government Services Canada, to commence the implementation of a strategy to deal with accommodation pressures.

The Office of the Registrar has identified three significant challenges it must address in the upcoming eighteen months. They are as follows:

- To ensure that work flow processes are as efficient as possible.
- To accommodate its employees properly.
- To continue to maintain a knowledgeable, specialized, and motivated staff.

C. Plans and Priorities

The Supreme Court of Canada has one business line dictated by its mandate: to hear and decide cases of public importance. The fundamental priorities of the Court are to process cases without delay and to issue well-reasoned decisions, and these do not change from year to year. In the upcoming period, the Office of the Registrar plans to address the following:

- The development and implementation of productivity/process improvements (including Translation, Security and Information Management);

- The implementation of its accommodation strategy once the Federal Court vacates the SCC building; and,

- The development and implementation of learning, training and career development plans for its staff.

Productivity improvement through the fine tuning of internal process and rationalization of resources across the organization was one of the three priorities addressed in 2002/03. Efforts in this area will continue, with particular focus this year on the translation activity, security and the management of information.

In May 2002, the Ministers of Justice and Public Works and Government Services Canada jointly announced that a new building, the Federal Judicial Building, would be constructed, and that, in the Spring of 2003, Federal Court of Canada Judges and employees presently located in the Supreme Court of Canada building, would be relocated . This move will free up much of the building's ground floor, and will resolve the Court's current accommodation pressures. The Court and Public Works and Government Services Canada are working on an accommodation strategy incorporating the significant changes that are needed to refit the vacated space. Implementation of this strategy will be a major priority in 2003/04.

In keeping with the principles of Modern Comptrollership and in response to the results of the Public Service Employee Survey, special attention will be given in 2003/04 to learning, training and career development plans for staff. This priority will support corporate knowledge and retention strategies to meet the long term needs of the organization as well as respond to Treasury Board requirements in the area of human resource modernization.

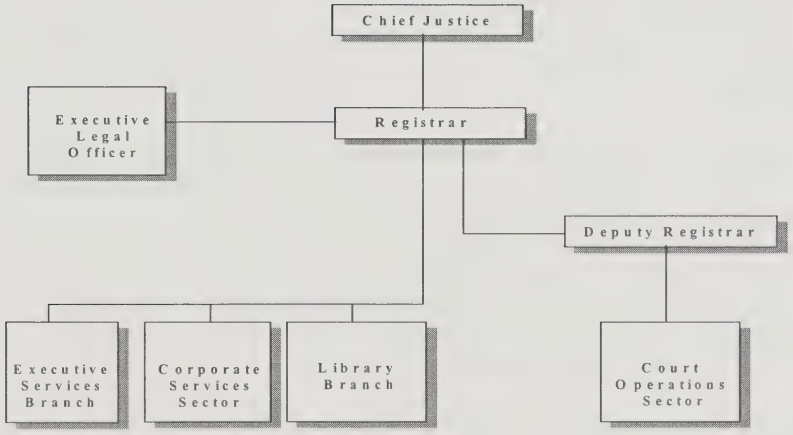
V: Organization

A. Strategic Outcome and Business Line

	Strategic Outcome	
Business Line ($ millions)	Provide the best possible decision-making environment for the Court	Total
Office of the Registrar	29.4	29.4

B. Accountability

The Supreme Court of Canada has a single Business Line - the Office of the Registrar - which provides the services the Court requires to render its decisions. The organization of the Office of the Registrar is shown in the Chart below.



The Registrar, who answers directly to the Chief Justice, is responsible for the administration of the Court and exercises quasi judicial powers. The Registrar and Deputy Registrar are appointed by the Governor in Council. An Executive Legal Officer and Legal Officer are also attached to the office of the Chief Justice. The Registrar is responsible for management of support for the Justices' chambers, the law clerk program, and dignitary visits.

The Deputy Registrar oversees the work of the Court Operations Sector, which includes the Registry Branch and the Law Branch. Public information services, including the management of the Court's web site and its Tour Program, are also provided by staff in the Deputy Registrar's Office.

The Registry plays a pivotal role in the functioning of the court. It is the hub of all procedural and documentary activities at the Court. The Registry processes, records and directs the flow of all documents filed by the parties and records all events which take place during the life of a case. It "cases manages" every leave application, appeal and motion to ensure that cases are dealt with efficiently, so that no time is wasted by judges on procedural matters or incomplete filings. The Registry assists parties by providing information on the Court's processes and activities, schedules the Court's sittings, runs the Courtroom audio visual systems, and finalizes the documentation for cases after judgments have been rendered.

The Law Branch provides legal services to the Judges and administration of the Court, and manages the publication of the judgments of the Court and the Registrar's legal correspondence. Staff lawyers provide legal opinions on all leave applications filed and legal editing of all reasons for decisions. The Branch also prepares and publishes the Bulletin of Proceedings and press releases outlining the court's agenda and listing judgments rendered or to be rendered. Legal and general translation and terminology services are provided by the jurilinguists of the Law Branch supported by external translation services.

The Court Library is a major legal research library operating in a combined print and electronic environment in support of the research of the Court. The collection comprises statutes, law reports, periodicals and treatises from major common law and civil law jurisdictions, including Canada, the United Kingdom, the United States, Australia, New Zealand, France and Belgium. In addition to maintaining its collection resources, the Library provides a full range of library services to members and staff of the Court, including reference and current awareness services, orientation and instruction, and administration of the Court's internal data base of decisions.

The administrative and operational support to the Judges and Court staff is provided by the Corporate Services Sector, which is responsible for accommodation, finance, human resources, administration, security, informatics, strategic planning, and any special projects requested by the Registrar.

C. Departmental Planned Spending

($ millions)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Office of the Registrar				
Budgetary Main Estimates (gross)	19.1	**24.9**	22.3	22.3
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	**-**	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	19.1	**24.9**	22.3	22.3
Adjustments*	4.9	**4.5**	4.9	4.9
Net Planned Spending	**24.0	**29.4**	27.2	27.2
Less: Non respendable revenue	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Plus: Cost of services received without charge	4.4	**4.8**	5.0	5.0
Net Cost of Program	28.3	**34.1**	32.1	32.1

Full Time Equivalents	167	**187**	187	187

* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives and Supplementary Estimates.

** Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

VI: Annexes

A. Financial Tables

Table 7: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

($ millions)	Forecast Revenue 2002-2003	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Office of the Registrar	-	-	-	-
Total Respendable Revenue	-	-	-	-

Non-respendable Revenue

($ millions)	Forecast Revenue 2002-2003	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Office of the Registrar	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Total Non-respendable Revenue	0.1	**0.1**	0.1	0.1

Total Respendable and Non-respendable Revenue	0.1	**0.1**	0.1	0.1

Table 8: Net Cost of Program for the Estimates Year

($ millions)	**Total**
Net Planned Spending	**29.4**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.7
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	0.9
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	0.2
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
	4.8
Less: Non-Respendable Revenue	**0.1**
2003-2004 Net Cost of Program	**34.1**

B. Contacts for Further Information

Supreme Court of Canada Building 301 Wellington Street Ottawa, Ontario K1A 0J1	General Enquiries Telephone: (613) 995-4330 Fax: (613) 996-3063
World Wide Web: **http://www@scc-csc.gc.ca**	Internet Access **reception@scc-csc.gc.ca**
Anne Roland - Registrar Telephone: (613) 996-9277	E-mail: **rolanda@scc-csc.gc.ca**
Louise Meagher - Deputy Registrar Telephone: (613) 996-7521	E-mail: **meagherl@scc-csc.gc.ca**
Irene O'Connor - Director General, Corporate Services Telephone: (613) 996-7662	E-mail: **oconnori@scc-csc.gc.ca**

C. Listing of Statutory and Departmental Reports

Supreme Court Reports

Pursuant to Section 17 of the Supreme Court of Canada, the Registrar or the Deputy Registrar, as the Chief Justice directs, is responsible for the publication of the judgments of the Court in the Supreme Court Reports, which include all the reasons for judgment rendered by the Court in a given calendar year.

D. Legislation Administered

Supreme Court Act	R.S.C., 1985, as amended
Judges Act	R.S.C., 1985, as amended

B. Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Édifice de la Cour suprême du Canada 301, rue Wellington Ottawa (Ontario) K1A 0J1	Renseignements généraux Téléphone : (613) 995-4330 Télécopieur : (613) 996-3063
World Wide Web : **http://www@scc-csc.gc.ca**	Accès à l'Internet : **reception@scc-csc.gc.ca**
Anne Roland - Registraire Téléphone : (613) 996-9277	Adresse Internet : **rolanda@scc-csc.gc.ca**
Louise Meagher - Registraire adjoint Téléphone : (613) 996-7521	Adresse Internet : **meagherl@scc-csc.gc.ca**
Irene O'Connor - Directrice générale, Services intégrés Téléphone : (613) 996-7662	Adresse Internet : **oconnori@scc-csc.gc.ca**

C. Liste des rapports prévus par la loi et des rapports de l'agence

Recueil des arrêts de la Cour suprême

En vertu de l'article 17 de la Loi sur la Cour suprême, le registraire ou le registraire adjoint, selon les instructions du juge en chef, est chargé de la publication des arrêts de la Cour dans le Recueil des arrêts de la Cour suprême, qui comprend tous les motifs de jugement rédigés par la Cour au cours d'une année civile.

D. Lois appliquées

Loi sur la Cour suprême	L.R.C. (1985), sous sa forme modifiée
Loi sur les juges	L.R.C. (1985), sous sa forme modifiée

Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)	**Total**
Dépenses prévues nettes	**29,4**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3,7
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	0,9
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0,2
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	-
	4,8
Moins :	
Recettes non disponibles	**0,1**
Coût net du programme pour 2003-2004	**34,1**

VI : Annexes

A. Tableaux financiers

Tableau 7 : Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Recettes disponibles

(en millions de dollars)	Prévisions de recettes 2002-2003	**Recettes prévues 2003-2004**	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Bureau du registraire	-	**-**	-	-
Total des recettes disponibles	-	**-**	-	-

Recettes non disponibles

(en millions de dollars)	Prévisions de recettes 2002-2003	**Recettes prévues 2003-2004**	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Bureau du registraire	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Total des recettes disponibles	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Total des recettes disponibles et non disponibles	0,1	**0,1**	0,1	0,1

C. Dépenses prévues de l'agence

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Bureau du registraire				
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	19,1	**24,9**	22,3	22,3
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	**-**	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	**-**	-	-
Total du Budget principal des dépenses	19,1	**24,9**	22,3	22,3
Rajustements*	4,9	**4,5**	4,9	4,9
Dépenses nettes prévues	**24,0	**29,4**	27,2	27,2
Moins : Recettes non disponibles	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	4,4	**4,8**	5,0	5,0
Coût net du programme	28,3	**34,1**	32,1	32,1

Équivalents temps plein	167	**187**	187	187

* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral et le Budget supplémentaire des dépenses.

** Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

Les juges et les employés de la Cour bénéficient du soutien administratif et opérationnel du Secteur des services intégrés, qui est responsable des locaux, des finances, des ressources humaines, de l'administration, de la sécurité, de l'informatique, de la planification stratégique et de tout autre projet que lui confie le registraire.

Le registraire, qui relève directement du Juge en chef, est chargé de l'administration de la Cour en plus d'exercer des pouvoirs quasi judiciaires. Le registraire et le registraire adjoint sont nommés par le gouverneur en conseil. Le bureau du Juge en chef compte en outre un adjoint exécutif juridique et un agent juridique. Le registraire est responsable du soutien à la gestion des cabinets des juges, du programme des auxiliaires juridiques et des visites de dignitaires.

Le registraire adjoint supervise le travail du Secteur des opérations de la Cour, qui est constitué de la Direction du greffe et de la Direction générale du droit. Les services d'information au public, y compris l'administration du site Web de la Cour suprême et son programme de visites, sont également assurés par des employés du bureau du registraire adjoint.

Le greffe joue un rôle essentiel dans le fonctionnement du tribunal. Il est le centre de toutes les activités relatives aux procédures et à la documentation. Il traite, enregistre et achemine tous les documents produits par les parties et consigne tous les événements qui surviennent dans le cours d'une affaire. Il prend en charge chaque demande d'autorisation, appel et requête pour faire en sorte que chaque affaire soit traitée efficacement, de sorte que les juges ne perdent pas de temps sur des questions d'ordre procédural ou à cause de dossiers incomplets. De plus, le greffe assiste les parties en préparant le calendrier des séances de la Cour, en veillant au fonctionnement des systèmes audiovisuels de la salle d'audience et en s'occupant du traitement final de la documentation relative aux affaires une fois le jugement rendu.

La Direction générale du droit fournit des services juridiques aux juges et au personnel administratif de la Cour en plus de gérer la publication des arrêts de la Cour et la correspondance juridique du registraire. Le personnel juridique de la Cour rédige un avis à l'égard de chaque demande d'autorisation d'appel qui est déposée et assure la révision technique des motifs des arrêts. La Direction publie en outre le Bulletin des procédures et les communiqués annonçant le calendrier des activités de la Cour et la liste des jugements rendus ou à rendre. Les services de traduction et de terminologie juridiques et générales sont assurés par les jurilinguistes de la Direction des services juridiques, appuyés par des services externes.

La bibliothèque de la Cour est une grande bibliothèque de droit, qui compte à la fois des ressources écrites et électroniques appuyant les besoins de recherche de la Cour. Sa collection comporte des textes de loi, de recueils de jurisprudence, des revues de droit et des ouvrages de doctrine juridique émanant des principaux pays de tradition civiliste et de common law , notamment le Canada, le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la France et la Belgique. En plus de tenir sa collection à jour, la bibliothèque fournit un large éventail d'autres services aux juges et aux employés de la Cour, notamment des services de référence, d'information sur les parutions récentes, d'orientation, de formation et de gestion de la banque de données interne des décisions de la Cour.

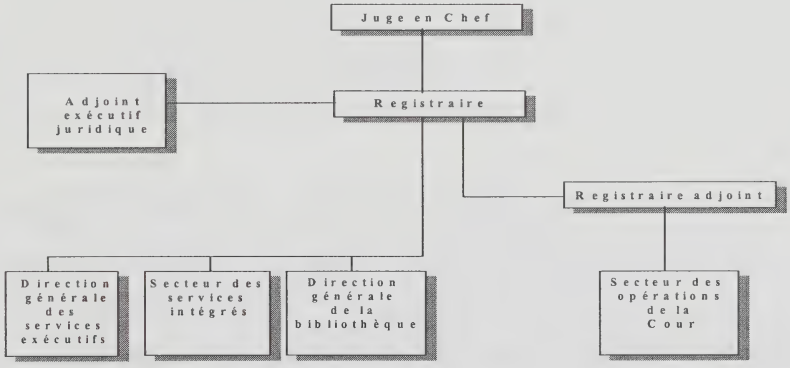
V : Organisation

A. Résultat stratégique et secteur d'activité

	Résultat stratégique	
Secteur d'activité (en millions de dollars)	Fournir le soutien nécessaire pour créer le cadre le plus favorable possible à la prise de décision pour la Cour	Total
Bureau du registraire	29,4	29,4

B. Responsabilisation

Le seul secteur d'activité de la Cour surprême du Canada -- en l'occurrence le Bureau du registraire -- consiste à fournir à la Cour les services dont elle a besoin pour exercer ses fonctions juridictionnelles. La structure du Bureau est illustrée ci-dessous.



C. Plans et priorités

La Cour suprême du Canada a un seul secteur d'activité, qui lui est dicté par son mandat : entendre et juger des affaires importantes pour le public. Les priorités fondamentales de la Cour sont d'instruire avec célérité les affaires qui lui sont soumises et de rendre des jugements bien motivés. Ces priorités ne changent pas d'une année à l'autre. Au cours de cette période, le Bureau du registraire s'attaquera aux questions suivantes :

- élaboration et mise en oeuvre de mesures visant à améliorer la productivité et les processus (notamment en ce qui concerne la traduction, la sécurité et la gestion de l'information);

- mise en oeuvre de sa stratégie d'aménagement lorsque la Cour fédérale aura quitté l'édifice;

- élaboration et mise en oeuvre de plans d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel à l'intention de son personnel.

L'amélioration de la productivité par l'affinement des processus internes et la rationalisation des ressources dans les divers services de l'organisation a été l'une des trois priorités en 2002-2003. On concentrera maintenant les efforts sur les secteurs de la traduction, de la sécurité et de la gestion de l'information.

En mai 2002, le ministre de la Justice et le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux ont conjointement annoncé la construction d'un nouvel édifice destiné à la magistrature fédérale ainsi que la réinstallation, au printemps 2003, des juges et du personnel de la Cour fédérale du Canada qui travaillent dans l'édifice de la Cour suprême du Canada. Ce déménagement libérera une bonne partie du rez-de-chaussée et mettra fin aux pressions actuelles créées par le manque de locaux. La Cour et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada travaillent à l'élaboration d'une stratégie d'aménagement intégrant les importantes modifications nécessaires aux fins de réaménagement de l'espace ainsi libéré. La mise en oeuvre de cette stratégie sera une priorité durant l'exercice 2003-2004.

Conformément aux principes régissant la fonction de contrôleur moderne et pour donner suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, une attention spéciale sera accordée en 2003-2004 à l'élaboration de plans d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel. Cette priorité appuiera les stratégies de conservation du savoir institutionnel et de maintien de l'effectif, qui visent à répondre aux besoins à long terme de l'organisation et aux exigences du Conseil du Trésor en matière de modernisation des ressources humaines.

Le Bureau du registraire a dégagé les trois grands défis qu'il devra relever au cours des dix-huit prochains mois :

- Faire en sorte que la gestion de la charge de travail soit aussi efficace que possible.
- Répondre adéquatement aux besoins du personnel en matière de locaux.
- Continuer à maintenir un personnel compétent, spécialisé et motivé.

une cour d'appel annule un acquittement ou lorsqu'un juge de cette cour est dissident sur un point de droit. Dans ces cas-là, il est possible d'interjeter appel de plein droit à la Cour. En dernier lieu, la Cour est tenue de donner un avis sur les questions constitutionnelles ou autres lorsque le gouverneur en conseil le lui demande. La majorité des appels instruits découlent d'une autorisation d'appel et c'est dans ce domaine que le volume des activités est le plus important.

Le volume et la nature du travail exécuté par la Cour dépendent principalement du nombre et de la nature des affaires confiées à la Cour, ainsi que de la complexité des questions soulevées dans ces affaires, deux éléments sur lesquels la Cour n'a aucun contrôle. Les statistiques montrent que le nombre annuel de demandes d'autorisation déposées auprès de la Cour s'est accru de presque 30 % depuis 1995. Ces augmentations ont fait en sorte que le retard chronique dans le traitement de ces affaires demeure une préoccupation constante. Le volume des demandes d'autorisation au cours des dix dernières années a crû considérablement (environ 25%) et aussi le laps de temps entre le dépôt de la demande d'autorisation et la décision quant à savoir si l'appel sera entendu.

Bien que la proclamation de la *Charte canadienne des droits et libertés* remonte à vingt ans, la *Charte* continue d'exercer une influence importante sur les travaux de la Cour et d'être à l'origine de questions complexes à résoudre. Ces questions exigent une analyse et des recherches approfondies et leur résolution retient l'attention des Canadiens de tous horizons

Les efforts déployés par les juges pour rendre leurs décisions avec célérité ont eu un effet sur la charge de travail du personnel de la Cour et des juges eux-mêmes. La Cour maintient sa politique qui est de rendre jugement rapidement tant dans les demandes d'autorisation que dans les appels. La plupart des arrêts de la Cour sont accompagnés de motifs, parfois très longs. Avant leur dépôt, les motifs de jugement sont traduits, résumés et préparés pour publication.

L'un des principaux défis que le Bureau du registraire doit relever pour fournir l'appui nécessaire à la Cour est de déterminer comment composer avec la pression découlant de la charge de travail. On a déployé des efforts considérables à cette fin, en maximisant la productivité par une amélioration des processus et en répartissant équitablement la charge de travail et les ressources entre les différents services de la Cour.

La dotation des postes de spécialistes pour aider la Cour dans son travail est difficile en raison de la pénurie des ressources disponibles et, de surcroît, du manque d'espace dans l'édifice de la Cour suprême. Cet édifice est un bien patrimonial qui n'avait pas été conçu pour le nombre d'occupants actuels. Un plan détaillé est en cours d'élaboration, de concert avec Travaux publics et services gouvernementaux Canada, en vue de la mise en oeuvre d'une stratégie visant à composer avec les pressions découlant du manque d'espace.

IV : Plans et priorités par résultats stratégiques

La structure approuvée de planification, de rapport et de responsabilisation de la Cour suprême du Canada vise un seul secteur d'activité, le Bureau du registraire.

A. Résultats stratégiques

L'objectif stratégique du Bureau du registraire est de fournir à la Cour le cadre le plus favorable possible à la prise de décisions.

Les résultats prévus sont :

- l'indépendance judiciaire;
- l'amélioration continue de l'accès à la Cour et à ses services;
- le traitement des dossiers sans délai;
- l'accès rapide à vaste fonds documentaire.

B. Défis

En raison de la place qu'elle occupe au sommet du système judiciaire, la Cour jouit d'une grande visibilité au Canada et dans une moindre mesure à l'étranger. Dans ce contexte, le Bureau du registraire doit veiller à ce que l'indépendance institutionnelle de la Cour soit clairement protégée dans le cadre d'une saine gestion publique. La Cour doit maintenir des rapports efficaces et sans lien de dépendance avec les parties, les médias, le public, le Parlement, le ministère de la Justice et les organismes centraux. Comme elle est appelée à jouer un rôle actif en tant que membre de la communauté internationale des juges et des juristes, au moyen de visites, d'arrangements protocolaires et de l'appartenance à des associations internationales, la Cour doit fournir un appui adéquat à ces activités.

La Loi sur la Cour suprême charge la Cour d'entendre des affaires qui soulèvent des questions d'importance pour le public et de statuer sur celles-ci. Pour remplir son mandat, la Cour doit être accessible et fournir des services aux parties qui se présentent devant elle, et notamment traiter les affaires le plus rapidement possible. Le Bureau du registraire doit veiller à ce que les juges reçoivent tous les renseignements et l'appui dont ils ont besoin pour rendre des jugements bien motivés, clairs et bilingues en temps opportun.

La Cour instruit 100 appels en moyenne chaque année. Dans la plupart des cas, il faut d'abord que soit accordée une permission d'appeler. Une telle permission, ou « autorisation d'appel », est accordée par la Cour si l'affaire porte sur une question d'importance pour le public ou si elle soulève une importante question de droit (ou une question mixte de droit et de fait) qui justifie son examen par la Cour. Dans les autres cas, l'autorisation d'appel n'est pas requise, comme lorsque, dans une affaire criminelle,

III : Vue d'ensemble de la planification

La Cour suprême du Canada a pour mandat d'exercer sur l'ensemble du Canada sa compétence en tant que juridiction d'appel, tant en matière civile que pénale.

La Cour se compose du Juge en chef et de huit juges puînés, tous nommés par le gouverneur en conseil. Le registraire, qui relève directement du Juge en chef, est chargé de l'administration de la Cour en plus d'exercer des pouvoirs quasi judiciaires.

L'administration de la Cour est financée par crédit non législatif. Les émoluments des juges de la Cour, établis par la *Loi sur les juges*, sont financés par crédit législatif.

L'administration de la Cour consacre ses ressources à son seul secteur d'activité, qui lui est dicté par le mandat de la Cour et qui consiste à entendre et juger des affaires d'importance pour le public. Les priorités de la Cour sont d'instruire avec célérité les affaires qui lui sont soumises et de rendre des jugements bien motivés. Ces priorités ne changent pas d'une année à l'autre.

B. Avantages pour les Canadiens



La Cour suprême du Canada fournit aux Canadiens :

- Une cour d'appel de dernier ressort qui, par ses décisions sur des questions d'importance pour le public, assure l'évolution du droit.

II : Raison d'être

A. Mission et responsabilités



Mission
Par ses décisions sur des questions qui sont d'importance pour le public, la Cour suprême du Canada, à titre de juridiction d'appel de dernier ressort, sert les Canadiens en assurant l'évolution de la common law et du droit civil.

La Cour souscrit aux principes suivants :
- la primauté du droit
- l'indépendance et l'impartialité
- l'accessibilité à la justice

Le Bureau du registraire appuie la Cour ainsi :
- Il fournit des services administratifs adaptés aux besoins de la Cour.
- Il entretient le dévouement, la fierté et le professionnalisme des employés de la Cour.
- Il respecte la diversité et la dualité linguistique.
- Il collabore avec les autres tribunaux et organismes juridiques

La Cour suprême du Canada est la plus haute instance judiciaire du pays et, à ce titre, l'une des institutions nationales les plus importantes au Canada. Elle a compétence pour entendre les appels des décisions des cours d'appel des provinces et territoires ainsi que de la Cour d'appel fédérale. Elle se prononce sur différentes questions à la demande du gouverneur en conseil.

L'importance des arrêts de la Cour pour la société canadienne est bien connue. La Cour assure uniformité, cohérence et justesse dans la définition, l'élaboration et l'interprétation des principes juridiques dans l'ensemble du système judiciaire canadien. Elle tire sa compétence de la *Loi sur la Cour suprême* et d'autres lois fédérales comme le *Code criminel*.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur les responsabilités de la Cour, le processus d'audience et les jugements sur Internet (http://www.scc-csc.gc.ca).

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) pour 2003-2004 de la

Cour suprême du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004.*

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de la Cour suprême.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure du rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : Anne Roland,
Registraire

Date : le 6 février 2003

I : Message du registraire et déclaration de la direction

Les plans et priorités du Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada appuient directement le mandat de l'institution, qui est de constituer une « cour générale d'appel » pour l'ensemble du Canada. Par ses décisions, la Cour tranche les différends que lui soumettent les parties, assurant ainsi l'évolution de la jurisprudence nationale, qui touche tous les Canadiens. Une magistrature forte et indépendante est essentielle au maintien d'une démocratie solide, fondée sur la primauté du droit.

Le Bureau du registraire doit en conséquence favoriser l'indépendance de la Cour dans le cadre d'une saine gestion publique. Il doit prendre les mesures requises pour faciliter pour les plaideurs et les citoyens canadiens l'accès à la Cour, en faisant appel à des moyens traditionnels et à des technologies appropriées. Le Bureau du registraire s'applique à offrir aux usagers des services efficaces et efficients, à la hauteur de ceux attendus d'une institution aussi prestigieuse. Il doit aider à expliquer aux Canadiens le fonctionnement des institutions fondamentales de leur pays, notamment le rôle que celles-ci sont appelées à jouer en cette époque de changements rapides et d'internationalisation des questions juridiques.

L'administration de la Cour s'efforce de bien servir la population canadienne en relevant les défis découlant de la lourde charge de travail de la Cour, des progrès technologiques et de la gestion de l'information. Pour réaliser ces objectifs, l'administration de la Cour a l'avantage de pouvoir compter sur le dévouement et l'expertise de ses employés, dont il convient de souligner l'apport et l'esprit d'équipe. En faisant montre de souplesse et en sachant s'adapter aux besoins nouveaux, tout en respectant les règles et traditions bien établies, la Cour contribuera à une meilleure administration de la justice.

Table des matières

Section I : Message du registraire et déclaration de la direction 1

Section II : Raison d'être

A. Mission et responsabilités 3
B. Avantages pour les Canadiens 4

Section III : Vue d'ensemble de la planification 5

Section IV : Plans et priorités par résultats stratégiques

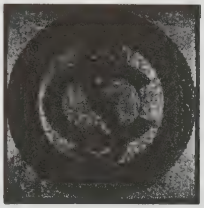
A. Résultats stratégiques 7
B. Défis 7
C. Plans et priorités 10

Section V : Organisation

A. Résultat stratégique et secteur d'activité 11
B. Responsabilisation 11
C. Dépenses prévues de l'agence 14

Section VI : Annexes

A. Tableaux financiers 15
B. Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires 17
C. Liste des rapports prévus par la loi et des rapports de l'agence 17
D. Lois appliquées 17

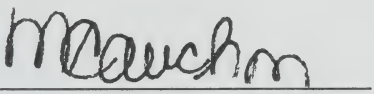


Cour suprême du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Un rapport sur les plans et priorités

Approuvé



L' honorable M. Cauchon
Ministre de la Justice et
Procureur général du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-25
ISBN 0-660-62263-7

BUDGET DES DÉPENSES

Cour suprême du Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government Publications

ESTIMATES

Tax Court of Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

APR 23 2003
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-72
ISBN: 0-660-62264-5

Tax Court of Canada | Cour canadienne de l'impôt

Tax Court of Canada

2003-2004
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

The Hon. Martin Cauchon
Minister of Justice and Attorney General of Canada

TABLE OF CONTENTS

REGISTRAR'S MESSAGE 1

RAISON D'ÊTRE OF THE TAX COURT OF CANADA 3

PLANNING OVERVIEW 4

PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES 5

To improve the effectiveness of the Court's appeal process 6
To improve public access to the Court and its services 6
To improve service delivery 8
To ensure the judicial independence of the Court 8

ORGANIZATION 9

ACCOUNTABILITY 9
PLANNED SPENDING 11

ANNEXES 12

OTHER INFORMATION 13

Registrar's Message

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities for fiscal year 2003-04 for the Tax Court of Canada. This report reflects our Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), which has been approved by the Treasury Board Secretariat.

This report will enable you to ascertain the progress we have made, assess whether the steps taken thus far are consistent with our mandate, vision, mission and strategic priorities, and determine what remains to be done to meet our goal of providing the citizens of Canada with an accessible, effective, fair and independent Court.

As 2003 marks the 20th anniversary of the Tax Court of Canada, we are preparing for one of the most important moments in our history. The *Courts Administration Service Act*, which was introduced in Parliament on September 28, 2001, as Bill C-30, was passed by the House of Commons on February 22, 2002, and received Royal Assent on March 27, 2002. It is expected to come into force in early 2003. This Act grants the Tax Court of Canada the status of a superior court of record.

One objective of the Act is to establish a body that will provide common administrative services to the Federal Court of Appeal, the Court Martial Appeal Court, the Federal Court and the Tax Court of Canada by amalgamating the existing administrative and registry services of these Courts. This new entity will be known as the Courts Administration Service. The intent of the Act is to improve the efficiency of the Courts in question while enhancing their effectiveness and fully respecting their judicial independence.

Obviously, these organizational changes will have a major impact on the Court's organizational structure as well as on its employees' day-to-day work. The coming amalgamation is already having a significant impact on the ability of the organization to provide well-defined performance indicators, time frames and resource requirements for the coming year against which performance can be reported.

Since its creation in 1983, the Tax Court of Canada has been able to make a prominent place for itself in the Canadian judicial system because of its great capacity for adapting to change and the excellence of its staff, which is highly committed to client service. These same qualities will enable us to meet the major challenges awaiting us in the coming months while honouring our commitments to all Canadians.



R. P. Guenette

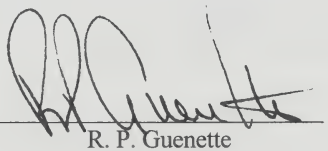
Management Representation Statement
Report on Plans and Priorities 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Tax Court of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources authorities provided.

Name: 
R. P. Guenette
Registrar

Date: February 12, 2003

Raison d'être of the Tax Court of Canada

The Tax Court of Canada is committed to providing the public with an accessible and efficient appeal process and to working together to maintain a fair and independent Court.

As its name suggests, the Tax Court of Canada is a court of law. The Court was created in 1983 pursuant to section 3 of the *Tax Court of Canada Act* (http://www.tcc-cci.gc.ca/rules/tcc-cci_1_e.htm#3) with a view to dispensing justice in tax matters. It is the successor to the Tax Review Board.

Possessing all the powers of a superior court, the Tax Court of Canada gives individuals and companies an opportunity to settle disagreements with the federal government on matters arising under legislation over which the Court has exclusive original jurisdiction (see page 13). The role of the Court's judges is to decide, for example, whether an appellant must pay a disputed amount of income tax or G.S.T. or whether an appellant qualifies for employment insurance or Canada Pension Plan benefits.

The administrative arm of the Court, known as the Registry, is an integral part of the federal government but has no ties to the Canada Customs and Revenue Agency. It serves both to support the judges' work and to manage the various aspects of the relationship between the public and the Court (filing documents, dispensing information, etc.).

Planning Overview

The Registry of the Tax Court of Canada is entirely funded through appropriations from Parliament. These appropriations are voted on each and every year by parliamentarians on reviewing the Main Estimates and the Report on Plans and Priorities, which are tabled in the House of Commons in March.

The Tax Court of Canada also generates a small amount of revenue through filing fees and sales of copies of judgments. These revenues are returned to the Government of Canada and are not respendable by the Tax Court of Canada.

The organization has no control over its workload. Its planning context is to a large extent dependent on external factors, such as the number of appeals filed in a given year and the time and resources required by the Court to deal with specific appeals.

Most of the organization's spending relates to its everyday operations, although there are a number of specific priorities relating to its strategic outcomes that will be discussed in the next section of this report.

Finally, as mentioned in the Registrar's message (see page 1), the administrative and registry services of the Tax Court of Canada and those of the Federal Court of Canada are being consolidated in a new organization known as the Courts Administration Service. This amalgamation is expected to take place in 2003 and is already having a significant impact on the organization's ability to provide indicators against which its performance can be reported. As well, there may be a necessity for additional funds in the short-term to consolidate various computer systems, effect change management, institute new training required for employees, etc.

Plans and Priorities by Strategic Outcomes

The Tax Court of Canada's program objective revolves around the following four strategic outcomes:

1. to improve the effectiveness of the Court's appeal process;
2. to improve public access to the Court and its services;
3. to improve service delivery; and
4. to ensure the judicial independence of the Court.

These four strategic outcomes, which are closely linked to the federal government's horizontal priorities with respect to Government On-Line and the Service Improvement Initiative, enable us to provide services geared to the public, to measure the concrete results of our services to Canadians and to live up to the values of our fellow citizens with regard to ease of access to relevant information and access to fair, equitable and prompt justice.

All this is underpinned by efficient and responsible use of public funds through gradual and effective implementation of the federal Modern Comptrollership Initiative whose purpose is to integrate both financial and non-financial performance information for managers and to provide managers with a more advanced approach to risk management, appropriate monitoring systems and a common set of ethical values and principles.

Summary

The Court has identified a number of priorities that it will be addressing in this report. They are associated with its strategic outcomes as follows:

Strategic Outcomes	Priorities
To improve the effectiveness of the Court's appeal process.	- Electronic filing - Court proceedings - Court recordings
To improve public access to the Court and its services.	- Government On-Line/Internet Site - Federal Judicial Building Project - Translation of judgments
To improve service delivery.	- Modern Comptrollership
To ensure the judicial independence of the Court.	- Provision of information on the judicial independence of the Court

Details

To improve the effectiveness of the Court's appeal process

Electronic Filing

The electronic transmission of documents via our Web site has been in effect since September 1, 2001, and it has offered Canadians an additional means of communicating with the Court. The response has been favourable and we are continuing to improve this service on the basis of comments and feedback from litigants or their representatives. Our goal is to enhance the efficiency of the appeal process by providing the public with various means of communicating with the Court and offering the best possible service.

Court Proceedings

The Court undertook to review and update the court registrar training program in 2002, and we expect that the training provided to court registrars across the country will be completed by May 2003. The overall objective of the Court is to achieve uniformity in the way court registrars perform their duties and more specifically in the way minutes of hearings are recorded and completed. Our goal is to improve the effectiveness of Court proceedings and the service provided to litigants appearing before the Court.

Court Recordings

We are in the process of testing digital recording for hearings of the Tax Court of Canada in Ottawa, Montreal, Toronto and Vancouver. Training will be provided to court registrars who will use this device, and we expect the digital recording to be implemented in the courtrooms of the aforementioned cities throughout 2003. It will enhance the effectiveness of recording the Court proceedings.

To improve public access to the Court and its services

Government On-Line / Internet Site

Several modifications have been made to the Court's Internet site to conform with the Common Look and Feel standards and guidelines. Our site was also tested by the Web Site Accessibility Testing Service (WATS). This service is a program provided by the Chief Information Officer Branch of the Treasury Board Secretariat. The objective of this session was to provide us with an insight into how our site would ultimately be perceived by people with disabilities and how our site designs are rendered by various adaptive technologies. A client report has been received and we will continue to make the necessary modifications to ensure that all Canadians have easy access to our electronic services.

Federal Judicial Building Project

At a press conference held on May 8, 2002, in the Grand Hall of the Supreme Court of Canada building, the Honourable Don Boudria, then Minister of Public Works and Government Services Canada, and the Honourable Martin Cauchon, Minister of Justice and Attorney General of Canada, announced the construction of the Federal Judicial Building to be located southwest of the Supreme Court of Canada Building on St-Laurent Square. This $140 million project is scheduled for completion in the fall of 2007. The new facility will house the Federal Court of Appeal, the Court Martial Appeal Court, the Federal Court and the Tax Court of Canada under the same roof.

Since the announcement, the Tax Court of Canada has been actively involved as an equal partner in the planning, development and management of this major crown project. An internal team was established to work with the Federal Court of Canada, Public Works and Government Services Canada, the Department of Justice and the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs in the delivery of this project.

A Judges' Accommodation Committee chaired by the Chief Judge was formed in the fall of 2002 to assist the project team in the development of their requirements and to ensure the needs and expectations of the judiciary are met in the new facility.

Translation of Judgments

As mentioned in our Performance Report for the period ending March 31, 2002, section 20 of the *Official Languages Act* requires that all the Tax Court of Canada's decisions be translated "at the earliest possible time" after being issued. In the past, due to a shortage of funds, a priority system was used to determine which decisions should be translated first, with the result that less significant decisions were to be translated only "as resources permit". As a result of a November 1999 Federal Court of Appeal decision, which was subsequently confirmed by the Supreme Court of Canada on October 12, 2000, the Tax Court of Canada considered it necessary to request sufficient funds to translate all of its decisions.

The Tax Court of Canada received funding over and above its regular translation budget in 2001-02 and 2002-03 to ensure that it could translate all decisions issued in the course of those years, all decisions issued between November 1999 and March 2001 that had not been previously translated and certain decisions issued before November 1999 that are to be published on the Court's Web site. In 2003-04 and future years, the Court will continue to receive $350,000 in funding over and above its regular translation budget to ensure that it can translate all judgments issued in the course of the year.

To improve service delivery

Modern Comptrollership

The Tax Court of Canada has made substantial progress in the area of Modern Comptrollership. The Project Management Office within the Court completed the Modern Comptrollership Capacity Assessment in early 2002 and the Court was one of the first 10 small agencies to submit a report to the Treasury Board Secretariat.

The impending creation of the new Courts Administration Service presents unique challenges and opportunities with respect to the implementation of Modern Comptrollership within the organization. In discussions with senior officials at the Treasury Board Secretariat, it was agreed that the elaboration and implementation of a Modern Comptrollership Action Plan would be integrated into the formal change management plan for the upcoming consolidation exercise of the Courts Administration Service. The intent is that the new organization be one whose management practices are truly founded on the principles of Modern Comptrollership.

To ensure the judicial independence of the Court

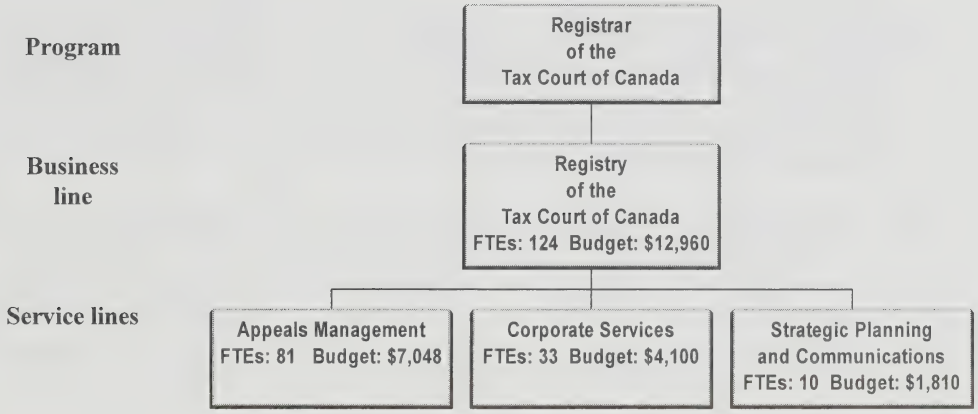
Results from recent surveys conducted by the Court and general comments from litigants indicate that there is still a misperception regarding the judicial independence of the Court. In most instances, this perception is dependent on whether an appellant wins or loses in the Tax Court of Canada. We endeavour to change this perception by providing litigants with as much information as possible on this subject in our communication material.

Judges often contribute to change this perception by explaining to litigants, at hearings, that the Court is an independent organization and that its decisions are reached by applying the facts of the case to the law and are made without bias.

Organization

Accountability

Business Line of the Tax Court of Canada



Registry of the Tax Court of Canada

The Court has only one business line. Its role is to provide Canadians with an accessible court of record for appeals in areas involving taxation and other federal programs such as employment insurance and the Canada Pension Plan.

The Registrar, who is a deputy of the Commissioner for Federal Judicial Affairs as the result of a delegation of authority under subsection 76(2) of the *Judges Act*, is the deputy head of the Tax Court of Canada.

The Registry of the Tax Court of Canada provides a range of services to the Court. It provides internal services to the Chief Judge and the other judges of the Court in, for example, establishing the hearings schedule. The Registry also provides the public and litigants with information and advice relating to the Court's rules of procedure.

The following service lines support the Registry in the provision of services to Canadians.

- **Appeals Management** – This service line administers the operational procedures necessary to resolve disputes between any person and the Government of Canada on questions arising over the interpretation of the *Tax Court of Canada Act* or any other legislation under which the Court has exclusive original jurisdiction. Appeals Management provides the public with guidance and advice on the Court's practices and procedures. It also provides the judges of the Court with the orderly and efficient scheduling of hearings.

- **Corporate Services** – This service line provides the Registry with support relating to finance, administration, security, the library, human resources, facilities management, information management and information technology. Corporate Services provides its clients with effective, low-cost management and administrative services capable of supporting the Court's strategic policies.

- **Strategic Planning and Communications** – This service line coordinates the preparation of accountability reports for Parliament and the Canadian public concerning the Court's administrative performance. It also prepares communication material necessary to understanding the Court's mandate and activities and is, in particular, responsible for the content of the Court's Web site. In addition, this service line coordinates the translation of the Court's judgments and is responsible for revising the translations.

Offices of the Court

The Court has its own court accommodations in Vancouver, London, Toronto, Ottawa and Montreal, and shares accommodations with the Federal Court of Canada in Edmonton, Calgary, Winnipeg, Quebec City, Halifax and Fredericton. In other locations, the Court uses provincial court accommodations, where available, or leases commercial accommodation or partners with other levels of government.

The Judges

The Court, with its Headquarters in Ottawa, ordinarily consists of the Chief Judge, the Associate Chief Judge and 20 other judges. At present, there are 3 vacancies at the Court. In addition, there are currently 5 supernumerary judges. To ensure the expeditious hearing of appeals, the Chief Judge may, with the approval of the Governor in Council, appoint up to 12 deputy judges. There are currently 7 deputy judges.

Planned Spending

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003*	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates	11,338	**12,960**	12,960	12,945
Non-Budgetary Main Estimates	-	-	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	11,338	**12,960**	12,960	12,945
Adjustments to Planned Spending**	2,742	-	-	-
Net Planned Spending	14,080	**12,960**	12,960	12,945
Less: Non-respendable revenue	580	**625**	625	625
Plus: Cost of services received without charge	3,962	**3,933**	3,565	3,213
Net Cost of Program	17,462	**16,268**	15,900	15,533
Full-Time Equivalents	124	**124**	124	124

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Annual Reference Level Update (ARLU) exercise and include Budget initiatives.

Net planned spending is to remain relatively stable over the next few years at the Tax Court of Canada. Due to the fact that court caseload is not projected to vary significantly, costs should remain stable. The drop in planned spending in 2003-04 compared to 2002-03 is due to the following:

- $400,000 decrease in translation funding.
- $200,000 decrease due to a reduction in the number of new judges to be appointed.
- $450,000 decrease due to a significant carryforward from the 2001-02 fiscal year to the 2002-03 fiscal year.

Annexes

Table 1: Source of Non-Respendable Revenue

($ thousands) Registry of the Tax Court of Canada	Forecast Revenue 2002-2003*	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Appeal fees	548	**586**	586	586
Sale of judgments	32	**39**	39	39
Total Non-Respendable Revenue	580	**625**	625	625

* Best estimate of total planned revenue to the end of the fiscal year.

Table 2: Net Cost of Program for 2003-2004

($ thousands)	**Registry of the Tax Court of Canada**
Net Planned Spending	**12,960**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	**3,394**
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	**469**
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	**70**
Less: Non-respendable Revenue	**625**
2003-2004 Net Cost of Program	**16,268**

Other Information

Jurisdiction of the Tax Court of Canada

The Tax Court of Canada has authority to hear cases on matters arising under the following Acts:	
Income Tax Act	R.S.C. 1985, c. 1 (5th Supp.), as amended
Canada Pension Plan	R.S.C. 1985, c. C-8, as amended
Old Age Security Act	R.S.C. 1985, c. O-9, as amended
Petroleum and Gas Revenue Tax Act	R.S.C. 1985, c. P-12, as amended
Unemployment Insurance Act (repealed)	R.S.C. 1985, c. U-1, as amended
Employment Insurance Act (Part IV and VII)	S.C. 1996, c. 23, as amended
Excise Tax Act (Part IX)	R.S.C. 1985, c. E-15, as amended
Cultural Property Export and Import Act	R.S.C. 1985, c. C-51, as amended
War Veterans Allowance Act	R.S.C. 1985, c. W-3, as amended
Civilian War-related Benefits Act	R.S.C. 1985, c. C-31, as amended
Veterans Review and Appeal Board Act	S.C. 1995, c. 18, as amended
Customs Act (Part V.1)	R.S.C. 1985, c. 1 (2nd Supp), as amended
Air Travellers Security Charge Act	S.C. 2002, c. 9, Part 2

Contacts for Further Information

Further information on the strategic planning portion of this document can be obtained by contacting:

Stephen Balogh
Acting Director, Strategic Planning and Communications Branch
Tax Court of Canada
200 Kent Street, 4th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M1

Further information on the financial portion of this document can be obtained by contacting:

Paul Waksberg
Director, Finance and Materiel Management Services
Corporate Services Branch
Tax Court of Canada
200 Kent Street, 2nd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M1

Autres renseignements

Compétences de la Cour canadienne de l'impôt

La Cour canadienne de l'impôt a vocation à connaître des litiges découlant des lois suivantes :	
Loi de l'impôt sur le revenu	L.R.C. (1985), ch. 1 (5e suppl.), modifié
Régime de pensions du Canada	L.R.C. (1985), ch. C-8, modifié
Loi sur la sécurité de la vieillesse	L.R.C. (1985), ch. O-9, modifié
Loi de l'impôt sur les revenus pétroliers	L.R.C. (1985), ch. P-12, modifié
Loi sur l'assurance-chômage (abrogée)	L.R.C. (1985), ch. U-1, modifié
Loi sur l'assurance-emploi (Parties IV et VII)	L.C. 1996, ch. 23, modifié
Loi sur la taxe d'accise (Partie IX)	L.R.C. (1985), ch. E-15, modifié
Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels	L.R.C. (1985), ch. C-51, modifié
Loi sur les allocations aux anciens combattants	L.R.C. (1985), ch. W-3, modifié
Loi sur les prestations de guerre pour les civils	L.R.C. (1985), ch. C-31, modifié
Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	L.C. 1995, ch. 18, modifié
Loi sur les douanes (Partie V.1)	L.R.C. (1985), ch. 1 (2e suppl.), modifié
Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	L.C. 2002, ch. 9, partie 2

Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le volet du présent document qui touche à la planification stratégique, vous pouvez vous adresser à :

Stephen Balogh
Directeur intérimaire, Direction de la planification stratégique et des Communications
Cour canadienne de l'impôt
200, rue Kent, 4e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0M1

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le volet du présent document qui touche aux finances, vous pouvez vous adresser à :

Paul Waksberg
Directeur des Services des finances et de la gestion du matériel
Direction des Services intégrés
Cour canadienne de l'impôt
200, rue Kent, 2e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0M1

Annexes

Tableau 1: Source de recettes non disponibles

(en milliers de dollars) Greffe de la Cour canadienne de l'impôt	Prévisions de recettes 2002-2003*	**Recettes prévues 2003-2004**	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Frais d'appels	548	**586**	586	586
Vente de jugements	32	**39**	39	39
Total des recettes non disponibles	580	**625**	625	625

* Meilleure estimation possible des recettes totales prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

Tableau 2: Coût net du programme pour 2003-2004

(en milliers de dollars)	**Greffe de la Cour canadienne de l'impôt**
Dépenses nettes prévues	**12 960**
Plus: Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**3 394**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	**469**
Salaires et coûts connexes rattachés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice	**70**
Moins: Recettes non disponibles	**625**
Coût net du programme pour 2003-2004	**16 268**

Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003*	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	11 338	**12 960**	12 960	12 945
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins: Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	11 338	**12 960**	12 960	12 945
Rajustements**	2 742	-	-	-
Dépenses nettes prévues	14 080	**12 960**	12 960	12 945
Moins : Recettes non disponibles	580	**625**	625	625
Plus: Coût des services reçus sans frais	3 962	**3 933**	3 565	3 213
Coût net du programme	17 462	**16 268**	15 900	15 533
Équivalents temps plein	124	**124**	124	124

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements visent à tenir compte des approbations obtenues depuis la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et comprennent les initiatives budgétaires.

Les dépenses nettes prévues de la Cour canadienne de l'impôt demeureront relativement stables au cours des prochaines années. Étant donné qu'on ne s'attend pas à des variations significatives du nombre de cas à la Cour, les coûts devraient demeurer stables. La baisse des dépenses prévues en 2003-2004 relativement à celles en 2002-2003 s'explique de la manière suivante :

- diminution de 400 000 $ des fonds alloués à la traduction;
- diminution de 200 000 $ provenant d'une réduction du nombre de nouveaux juges;
- diminution de 450 000 $ provenant d'un report significatif de l'exercice 2001-2002 à l'exercice 2002-2003.

- **Gestion des appels** - Ce secteur de services gère les procédures opérationnelles nécessaires à la résolution des différends qui opposent les justiciables et le gouvernement du Canada sur des questions relatives à l'interprétation de la *Loi sur la Cour canadienne de l'impôt* ou de toute autre loi en vertu de laquelle la Cour a compétence exclusive. La gestion des appels fournit au public des conseils sur les pratiques et les procédures de la Cour. Elle offre également aux juges de la Cour des services d'établissement ordonné et efficace du rôle des audiences.

- **Services intégrés** - Ce secteur de services fournit des services au chapitre des finances, de l'administration, de la sécurité, de la bibliothèque, des ressources humaines, de la gestion des installations, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Les services intégrés fournissent des services de gestion et d'administration efficaces et économiques capables de soutenir les orientations stratégiques de la Cour.

- **Planification stratégique et Communications** - Ce secteur de services offre des services au chapitre de la préparation des rapports qui rendent compte aux Parlementaires et aux Canadiens et Canadiennes de la performance administrative de la Cour. Ce secteur de services prépare également le matériel de communication nécessaire à la compréhension du mandat et des activités de la Cour, en plus d'être responsable du contenu du site Web de la Cour. Enfin, il coordonne la traduction des jugements de la Cour, en plus d'assurer la révision des traductions.

Bureaux de la Cour

La Cour a ses propres locaux à Vancouver, à London, à Toronto, à Ottawa et à Montréal. De plus, elle partage des locaux avec la Cour fédérale du Canada à Edmonton, à Calgary, à Winnipeg, à Québec, à Halifax et à Fredericton. À d'autres endroits, la Cour utilise les installations de cours provinciales lorsqu'elles sont disponibles ou loue à bail des locaux commerciaux, ou s'associe à d'autres paliers de gouvernement.

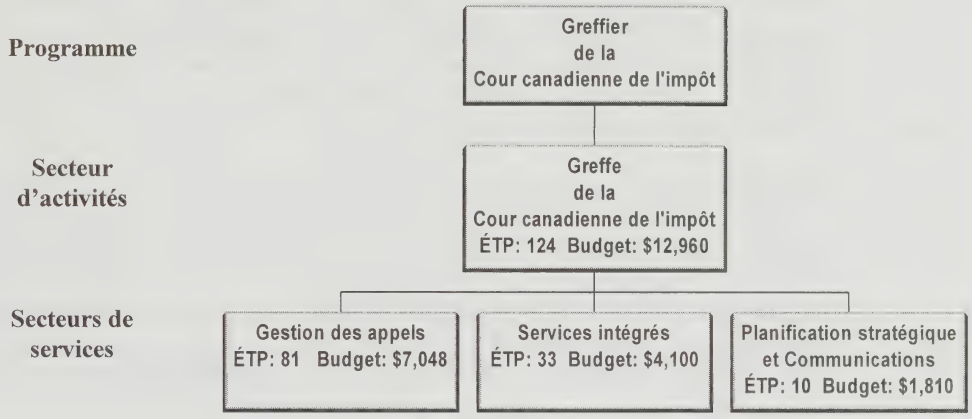
Le judiciaire

La Cour, dont l'administration centrale est située à Ottawa, se compose normalement du juge en chef, du juge en chef adjoint et de 20 autres juges. Pour le moment, il y a trois postes vacants à la Cour. De plus, il y a cinq juges surnuméraires. Afin de contribuer à l'audition des appels, le juge en chef peut nommer, avec l'approbation du gouverneur en conseil, jusqu'à 12 juges suppléants. Il y a maintenant sept juges suppléants à la Cour.

Organisation

Responsabilisation

Secteur d'activités de la Cour canadienne de l'impôt



Greffe de la Cour canadienne de l'impôt

La Cour n'a qu'un seul secteur d'activités. Le rôle de ce secteur d'activités est d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes le droit d'accès à une cour d'archives où ils peuvent faire entendre leurs appels relatifs à l'impôt et à d'autres programmes fédéraux, comme l'assurance-emploi et le Régime de pensions du Canada.

Le greffier, qui est l'adjoint du commissaire à la magistrature fédérale en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le paragraphe 76(2) de la *Loi sur les juges*, est l'administrateur général de la Cour canadienne de l'impôt.

Le greffe de la Cour canadienne de l'impôt fournit une gamme de services à la Cour. Il offre des services internes au juge en chef et aux autres juges de la Cour, y compris la préparation du calendrier des audiences. Le greffe fournit au public et aux parties aux litiges des renseignements et des conseils au sujet des règles de procédure de la Cour.

Finalement, les secteurs de services suivants appuient le greffe en matière de services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes.

Améliorer la prestation des services

Fonction de contrôleur moderne

La Cour canadienne de l'impôt a effectué des progrès importants dans le domaine de la fonction de contrôleur moderne. Le bureau de gestion de projet de la Cour a terminé l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne au début de 2002 et la Cour a été l'une des dix petites agences qui ont été les premières à soumettre un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor.

La création imminente du nouveau Service administratif des tribunaux judiciaires apporte des défis et des possibilités uniques en ce qui a trait à la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne au sein de l'organisme. Lors de discussions avec les hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor, il a été décidé que l'élaboration et la mise en oeuvre du plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur feraient partie intégrante du plan formel de gestion du changement pour la fusion imminente du Service administratif des tribunaux judiciaires. Le but visé est que le nouvel organisme en soit un où les pratiques de gestion soient entièrement basées sur les principes de la fonction de contrôleur moderne.

Assurer l'indépendance judiciaire de la Cour

À la suite de sondages récents menés par la Cour et de commentaires généraux des parties aux instances, nous avons constaté qu'il existe encore des malentendus au sujet de l'indépendance judiciaire de la Cour. Dans la plupart des cas, cette perception dépend du fait qu'un appelant gagne ou perd sa cause devant la Cour canadienne de l'impôt . Nous nous efforcerons de changer cette perception en ajoutant dans la documentation que nous fournissons aux parties aux instances tous les renseignements possibles sur ce sujet.

Il arrive souvent que les juges contribuent à modifier cette perception lorsqu'ils expliquent aux parties, lors des audiences, que la Cour est un organisme indépendant et que les décisions sont rendues en appliquant sans partialité les faits de la cause à la loi.

continuerons d'effectuer les modifications nécessaires afin de nous assurer que tous les Canadiens et les Canadiennes ont facilement accès à nos services électroniques.

Projet du palais de justice fédéral

Au cours d'une conférence de presse tenue le 8 mai 2002 dans le Hall d'honneur de la Cour suprême du Canada, l'honorable Don Boudria, alors ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et l'honorable Martin Cauchon, ministre de la Justice et procureur général du Canada, ont annoncé la construction du palais de justice fédéral devant être situé au sud-ouest de l'édifice de la Cour suprême du Canada, au carré St-Laurent. Ce projet de 140 millions de dollars devrait être terminé à l'automne 2007. Ce nouveau bâtiment abritera sous le même toit la Cour d'appel fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale, la Cour fédérale et la Cour canadienne de l'impôt.

Depuis cette annonce, la Cour canadienne de l'impôt a participé activement, à titre de partenaire égal, à la planification, à l'élaboration et à la gestion de la construction du futur palais de justice fédéral à Ottawa. Une équipe a été mise sur pied à l'interne; elle travaillera de concert avec la Cour fédérale du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le ministère de la Justice et le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale pour mener à bien ce projet.

Un comité consultatif sur les locaux des juges, présidé par le juge en chef, a été formé à l'automne 2002 pour aider l'équipe de projet dans l'élaboration de ses exigences et afin de veiller à ce que les besoins et les attentes des juges soient satisfaits dans les nouveaux locaux.

Traduction des jugements

Tel qu'il est mentionné dans notre rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2002, l'article 20 de la *Loi sur les langues officielles* exige que toutes les décisions de la Cour canadienne de l'impôt soient traduites « dans les meilleurs délais » après avoir été rendues. Auparavant, à cause d'un manque de fonds, on utilisait un système de priorités pour déterminer quelle décision devrait être traduite en premier; sous ce système, les décisions les moins importantes devraient être traduites seulement « lorsque les ressources le permettaient ». À la suite d'une décision de la Cour d'appel fédérale de novembre 1999, qui a été par la suite confirmée par la Cour suprême du Canada le 12 octobre 2000, la Cour canadienne de l'impôt a estimé qu'il était essentiel de demander suffisamment de fonds pour traduire toutes ses décisions.

En 2001-2002 et en 2002-2003, la Cour canadienne de l'impôt a reçu des fonds excédant ceux normalement alloués pour la traduction afin d'assurer la traduction de toutes les décisions rendues au cours de ces exercices, de toutes les décisions rendues entre novembre 1999 et mars 2001 qui n'avaient pas déjà été traduites et de certaines décisions rendues avant novembre 1999 qui devaient être publiées dans le site Web de la Cour. En 2003-2004 et pour les années à venir, la Cour continuera de recevoir 350 000 $ en plus des fonds normalement alloués pour la traduction afin que tous les jugements rendus au cours de l'exercice puissent être traduits.

Détails

Accroître l'efficacité du processus d'appel de la Cour

Dépôt électronique
Depuis le 1er septembre 2001, il est possible de déposer des documents par voie électronique par l'entremise de notre site Web, ce qui a donné aux Canadiennes et aux Canadiens un nouveau moyen de communication avec la Cour. La réponse du public a été favorable et nous continuons à améliorer ce service selon les commentaires et les réactions des parties aux instances et de leurs représentants. Nous visons à améliorer l'efficacité du processus d'appel en fournissant au public divers moyens de communication avec la Cour et en offrant le meilleur service possible.

Instances judiciaires
La Cour a entrepris d'examiner et de mettre à jour, en 2002, le programme de formation des greffiers audienciers et nous nous attendons à ce que la formation de tous les greffiers audienciers du pays soit terminée d'ici mai 2003. L'objectif général de la Cour est de s'assurer que les greffiers audienciers effectuent leurs tâches de façon uniforme, notamment en ce qui a trait aux procès-verbaux des audiences. Notre but consiste à améliorer l'efficacité des instances de la Cour et le service fourni aux parties aux instances devant la Cour.

Enregistrement des audiences
Nous évaluons en ce moment l'enregistrement numérique des audiences de la Cour canadienne de l'impôt à Ottawa, à Montréal, à Toronto et à Vancouver. Les greffiers audienciers qui utiliseront cet équipement recevront de la formation et nous nous attendons à ce que l'installation de cet équipement se fasse tout au long de l'année 2003 dans les salles d'audience des villes susmentionnées. Cette innovation améliorera l'efficacité de l'enregistrement des audiences de la Cour.

Faciliter l'accès du public à la Cour et à ses services

Gouvernement en direct / Site Web
Nous avons effectué plusieurs modifications au site Web de la Cour afin d'être conformes aux lignes directrices sur la normalisation des sites Internet. Notre site a également été évalué par le Service de mise à l'essai de l'accessibilité du Web (WATS). Ce service est parrainé par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'objectif de ce programme était de nous éclairer sur la façon dont notre site sera en fin de compte perçu par les personnes handicapées et sur la façon dont différentes technologies d'aide interprètent notre site. Nous avons reçu le rapport du client et nous

Plans et priorités par résultat stratégique

La Cour canadienne de l'impôt articule sa raison d'être autour des quatre résultats stratégiques suivants :

1. accroître l'efficacité du processus d'appel de la Cour;
2. faciliter l'accès du public à la Cour et à ses services;
3. améliorer la prestation des services;
4. assurer l'indépendance judiciaire de la Cour.

Ces quatre résultats stratégiques qui sont étroitement liés aux priorités horizontales du gouvernement fédéral en matière de gouvernement en direct et d'initiative d'amélioration des services, nous permettent d'offrir des services orientés vers les citoyens, de mesurer les résultats concrets que les Canadiens et Canadiennes retirent de nos services et de respecter les valeurs de nos concitoyens en ce qui concerne l'accès à une information pertinente et facile d'accès ainsi qu'à une justice prompte, juste et équitable.

Le tout ayant comme toile de fond une utilisation efficace et responsable des fonds publics par la mise en oeuvre graduelle et efficace de l'initiative fédérale de la fonction de contrôleur moderne qui vise à intégrer l'information financière et non financière sur le rendement destinée aux gestionnaires et de leur fournir une approche évoluée de la gestion des risques, des systèmes de contrôle appropriés ainsi qu'un ensemble commun de valeurs et de principes d'éthique.

Résumé

Les priorités de la Cour, et leur rapport aux résultats stratégiques de la Cour, sont les suivants :

Résultats stratégiques	Priorités
Accroître l'efficacité du processus d'appel de la Cour.	- Dépôt électronique - Instances judiciaires - Enregistrement des audiences
Faciliter l'accès du public à la Cour et à ses services.	- Gouvernement en direct/Site Web - Projet du palais de justice fédéral - Traduction des jugements
Améliorer la prestation des services.	- Fonction de contrôleur moderne
Assurer l'indépendance judiciaire de la Cour.	- Prestation de renseignements sur l'indépendance judiciaire de la Cour

Survol de la planification

Tous les fonds du greffe de la Cour canadienne de l'impôt proviennent de crédits accordés par le Parlement. Les parlementaires affectent ces crédits chaque année lors de l'examen du Budget principal des dépenses et du Rapport sur les plans et les priorités présentés en mars à la Chambre des communes.

La Cour canadienne de l'impôt génère également quelque revenu par l'entremise des droits de dépôt et des ventes de copies de jugements. Ces revenus étant retournés au gouvernement du Canada, la Cour canadienne de l'impôt n'y a donc pas accès.

La Cour n'a aucun contrôle sur sa charge de travail. Sa planification dépend largement de facteurs externes, tels le nombre d'appels déposés chaque année ainsi que le temps et les ressources requises par la Cour pour traiter des appels spécifiques.

La majorité des dépenses de la Cour porte sur ses opérations journalières, quoique l'on traitera de certaines priorités relatives à ses résultats stratégiques dans la prochaine section de ce rapport.

En dernier lieu, comme il a été mentionné dans le message du greffier (voir page 1), les services administratifs et le greffe de la Cour canadienne de l'impôt doivent être fusionnés à ceux de la Cour fédérale du Canada en un nouvel organisme appelé Service administratif des tribunaux judiciaires. On s'attend à ce que cette fusion ait lieu en 2003. Elle a déjà une incidence considérable sur l'habileté de la Cour à fournir des indicateurs auxquels il sera possible de comparer les résultats atteints. De même, il se peut que des fonds supplémentaires soient nécessaires à court terme pour, entre autres, regrouper divers systèmes informatiques, réaliser la gestion du changement et mettre sur pied la nouvelle formation nécessaire aux employés.

Raison d'être de la Cour canadienne de l'impôt

La Cour canadienne de l'impôt s'engage à offrir au public un processus d'appel accessible et efficace et à collaborer au maintien d'une cour équitable et indépendante.

Comme son nom le laisse entendre, la Cour canadienne de l'impôt est une cour de justice. La Cour a été créée en 1983 en vertu de l'art. 3 de la *Loi sur la Cour canadienne de l'impôt* (http://www.tcc-cci.gc.ca/rules/tcc-cci_1_f.htm#3) afin d'assurer que justice soit rendue en matière fiscale. Elle a remplacé la Commission de révision de l'impôt.

Dotée de tous les pouvoirs d'une cour supérieure, la Cour canadienne de l'impôt donne aux particuliers et aux entreprises la chance de régler leurs différends avec le gouvernement sur des questions découlant des lois en vertu desquelles la Cour a compétence exclusive (voir page 13). Le rôle des juges de la Cour consiste à décider, par exemple, si un appelant doit payer une somme d'impôt ou la T.P.S. sur le revenu en litige ou s'il est admissible aux prestations d'assurance-emploi ou au Régime de pensions du Canada.

L'organe administratif de la Cour, appelé le greffe, fait partie intégrante du gouvernement fédéral, mais n'a pas de lien avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Le greffe soutient le travail des juges et gère les divers aspects de la relation entre le public et la Cour (dépôt de documents, distribution de l'information, etc.).

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et priorités 2003-2004

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 de la Cour canadienne de l'impôt.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : R.P. Guenette
Greffier

Date : 12 février 2003

Message du Greffier

J'ai le plaisir de vous présenter le Rapport sur les plans et les priorités de la Cour canadienne de l'impôt pour l'exercice 2003-2004. Ce rapport reflète notre Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) qui a été approuvée par le Conseil du Trésor.

Le présent rapport vous permettra de constater les progrès réalisés et d'évaluer si les mesures prises jusqu'à présent sont conformes à notre mandat, à notre vision et à notre mission, ainsi qu'à nos priorités stratégiques, et de mesurer l'effort qu'il reste à faire pour atteindre notre objectif qui est d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes une cour accessible, efficace, équitable et indépendante.

Alors que la Cour canadienne de l'impôt célèbre en 2003 son 20^{e} anniversaire, nous nous préparons à vivre l'un des moments les plus importants de notre histoire. La *Loi sur le Service administratif des tribunaux judiciaires*, qui a été présentée au Parlement le 28 septembre 2001 à titre de projet de loi C-30, a été adoptée par la Chambre des communes le 22 février 2002 et a reçu la sanction royale le 27 mars 2002. On s'attend à ce qu'elle entre en vigueur au début de 2003. Cette loi accorde à la Cour canadienne de l'impôt le statut de cour supérieure d'archives.

Un des objectifs de la Loi est de constituer un organisme qui fournira des services administratifs communs à la Cour d'appel fédérale, à la Cour d'appel de la cour martiale, à la Cour fédérale et à la Cour canadienne de l'impôt par la fusion des services administratifs et de greffe actuels des deux cours. Ce nouvel organisme s'appellera le Service administratif des tribunaux judiciaires. La Loi vise à améliorer l'efficacité des cours en question tout en respectant pleinement leur indépendance judiciaire.

De toute évidence, ces changements structurels auront un impact majeur sur la structure de la Cour ainsi que sur le travail quotidien de ses employés. La fusion à venir a déjà une incidence considérable sur l'habileté de la Cour à fournir des indicateurs de rendement bien définis ainsi que des échéanciers et des exigences relatives aux ressources pour l'exercice futur auxquels il sera possible de comparer les résultats atteints.

Depuis sa conception en 1983, la Cour a réussi à occuper une place de marque au sein du système judiciaire canadien et ce, grâce à sa grande capacité d'adaptation et à l'excellence de son personnel, qui se dévoue entièrement à ses clients. Ce sont ces mêmes attributs qui nous permettront au cours des prochains mois de relever les défis importants qui nous attendent, tout en respectant nos engagements envers tous les Canadiens et les Canadiennes.



R. P. Guenette

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU GREFFIER 1

RAISON D'ÊTRE DE LA COUR CANADIENNE DE L'IMPÔT 3

SURVOL DE LA PLANIFICATION 4

PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 5

Accroître l'efficacité du processus d'appel de la Cour 6
Faciliter l'accès du public à la cour et à ses services 6
Améliorer la prestation des services 8
Assurer l'indépendance judiciaire de la Cour 8

ORGANISATION 9

RESPONSABILISATION 9
DÉPENSES PRÉVUES 11

ANNEXES 12

AUTRES RENSEIGNEMENTS 13

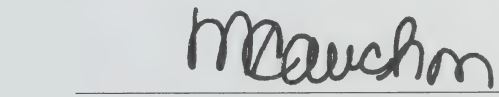
Cour canadienne de l'impôt | Tax Court of Canada

Cour canadienne de l'impôt

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable Martin Cauchon
Ministre de la Justice et Procureur général du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-72
ISBN 0-660-62264-5

BUDGET DES DÉPENSES

Cour canadienne de l'impôt

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Transport Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-48
ISBN: 0-660-62292-0

Transport Canada Transports Canada



Transport Canada

2003-2004 Estimates
Report on Plans and Priorities

Approved

Minister of Transport

Canada

Table of Contents

1.0 Messages 1

1.1 Minister's Message 1
1.2 Management Representation 3

2.0 An Introduction to Transport Canada 4

2.1 Who We Are 4
2.2 Legislative Mandate 4
2.3 Strategic Objectives 5
2.4 An Organization Structure for Results 5
2.5 Our Co-delivery Partners 7
2.6 A Model for Results-Based Performance 8
2.7 Overview of Planned Spending 9

3.0 Planning Context — Challenges and Priorities 10

3.1 A Vision for Transportation 10
3.2 Supporting Speech from the Throne Priorities 11

4.0 Planned Performance 13

4.1 Linkages with the Speech from the Throne 13
4.2 Plans and Priorities by Strategic Objective 14
4.2.1 Contribute to Canada's economic growth and social development ... 14
4.2.2 Ensure high standards for a safe and secure transportation system .. 24
4.2.3 Protect the physical environment 31
4.3 Transport Canada's Management Agenda 36

Annex 1 — Financial Tables 41

Annex 2 — Our Business Lines 53

Annex 3 — Our Office Locations 54

Index 55

List of Financial Tables

Table 1 — Net Cost of Program for the Estimates Year 41

Table 2 — Summary of Capital Spending by Business Line 42

Table 3 — Details on Major Capital Project Spending 43

Table 4 — Summary of Transfer Payment Spending by Business Line 45

Table 5 — Details on Transfer Payment Programs 46

Table 6 — Source of Respendable and Non-respendable Revenue 49

Table 7 — Loans, Investments and Advances 51

Table 8 — Main Estimates Spending Authority 52

The following symbols are used in this report:

 See elsewhere in this document for additional information.

 Additional information is available in another document.

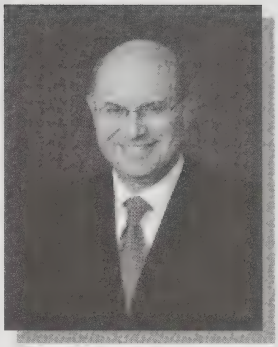
 Visit a Web site to get additional information.

Acronyms Used

ACAP	Airports Capital Assistance Program
ATT	Access to Travel
CAT	Civil Aviation Tribunal
CATSA	Canadian Air Transport Security Authority
CEAA	*Canadian Environmental Assessment Act*
CMA	*Canada Marine Act*
CMAC	Canadian Marine Advisory Council
CN	Canadian National Railway
CPA	Canada Port Authority
CSA	*Canadian Shipping Act*
CPR	Canadian Pacific Railway
CTA	*Canada Transportation Act*
EMS	Environmental Management System
FAA	(U.S.) Federal Aviation Administration
GHG	Greenhouse gas
GOL	Government Online
ICAO	International Civil Aviation Organization
IMO	International Maritime Organization
ITS	Intelligent Transportation System
JCCB	Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc.
MLA	*Marine Liability Act*
MOST	Moving On Sustainable Transportation Program
MVTC	Motor Vehicle Test Centre
MVSA	*Motor Vehicle Safety Act*
NAS	National Airport System
NAP	National Airports Policy
NCIAP	National Critical Infrastructure Assurance Program
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PDF	Port Divestiture Fund
PSA	Public Safety Act
P&D	Programs and Divestiture
R&D	Research and Development
RSCC	Railway Safety Consultative Committee
RSMS	Railway Safety Management System
S&S	Safety and Security
SDS	Sustainable Development Strategy
SEA	Strategic Environmental Assessment Policy
SHIP	Strategic Highway Infrastructure Program
SLSMC	St. Lawrence Seaway Management Corporation
SMS	Safety Management System
TDG	Transportation of Dangerous Goods
TP	Transport Canada Publication
TSB	Transportation Safety Board

1.0 Messages

1.1 Minister's Message



I am pleased to present Transport Canada's 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*, which outlines the department's direction over the next three fiscal years.

Canada's transportation sector will face major challenges in the coming years, and the Government of Canada has a strega for meeting those challenges head-on.

To prepare ourselves, we launched in April 2001 the Transportation Blueprint initiative, an ambitious undertaking with the goal of developing a vision for the best transportation system for Canada and Canadians. Through this initiative, we at Transport Canada, together with our partners inside and outside the government, have been doing our homework on several key fronts: safety and security, competitive cities and healthy communities, climate change, and innovation and skills. I should point out that these issues not only impact on transportation; they also correspond to the overarching national priorities of our government.



In Canada, transportation truly is the linchpin of our national economy — the system moves more than one trillion dollars in goods every year. Forty per cent of the country's gross domestic product is directly linked to trade, much of it in merchandise that is transported by truck and train, by ship and plane, to and from Canada and the United States and markets around the globe.

So where do we go from here? For starters, I believe we must consolidate the gains achieved under changes in the transportation policy framework. We must also focus our efforts on creating a regulatory environment that responds to the new and rapidly emerging challenges facing our sector.

Above all else, there is safety and security. The government took swift and effective action following the terrible events of September 11th, 2001, to reinforce safety and security across all modes of transportation. Canada has always had one of the safest transportation systems in the world, and we will continue to develop and nurture a safety culture within the transportation community.



Canadians are also demanding better environmental performance from the transportation sector, which is our nation's largest single emitter of greenhouse gases. The sector is expected to assume a significant part of the responsibility to meet Canada's international obligations on climate change.

In addition, for Canada's transportation system to be efficient and economically competitive, we must get a grip on congestion. Gridlock in our urban centres and bottlenecks in our trade corridors are eroding our productivity and our ability to compete. We will continue making strategic investments in transportation and infrastructure.

As you can see, we have ambitious goals. I believe that *Straight Ahead: A Vision for Transportation in Canada* (formerly known as the Transportation Blueprint) will strike the right balance to equip the transportation system to successfully meet the economic, social and environmental needs of the next decade and beyond.

The Honourable David M. Collenette, P.C., M.P.
Minister of Transport

1.2 Management Representation



MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

Report on Plans and Priorities 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the *2003-2004 Report on Plans and Priorities* (RPP) for

TRANSPORT CANADA

To the best of my knowledge, the information:

1. accurately portrays the department's plans and priorities;
2. is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-3004 Report on Plans and Priorities*;
3. is comprehensive and accurate; and
4. is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the production of this RPP.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Signed: L. Ranger

Name: Louis Ranger

Title: Deputy Minister

Date: FEB 14 2003



2.0 An Introduction to Transport Canada

2.1 Who We Are

Transport Canada is responsible for the transportation policies, programs and goals set by the Government of Canada. The department works to ensure that all parts of the transportation system work effectively and in an integrated manner to provide Canadians with a sustainable system that is safe and secure, efficient and environmentally responsible.

Our Vision . . .

The best transportation system for Canada and Canadians

Our Mission . . .

To develop and administer policies, regulations and programs for a safe, efficient and environmentally responsible transportation system

2.2 Legislative Mandate

In Canada, all levels of government have some responsibility for the country's transportation system.

Transport Canada delivers its programs and services under numerous legislative and constitutional authorities. Its focus is on developing a modern and relevant legislative framework that will enhance the safety, security, competitiveness and environmental sustainability of Canada's transportation system.

Some of the legislation administered by Transport Canada:

- *Aeronautics Act*
- *Canada Marine Act*
- *Canada Shipping Act*
- *Canada Transportation Act*
- *Department of Transport Act*
- *Marine Liability Act*
- *Motor Vehicle Safety Act*
- *Motor Vehicle Transport Act, 1987*
- *Railway Safety Act*
- *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992*

A full listing of the legislation administered by Transport Canada can be found on our Web site at: www.tc.gc.ca/acts-regulations/listofacts/menu.htm.

2.3 Strategic Objectives

Transport Canada's strategic objectives are to:



- Contribute to Canada's economic growth and social development.
- Ensure high standards for a safe and secure transportation system.
- Protect the physical environment.



2.4 An Organization Structure for Results

Most issues today require a multi-disciplinary approach — one that considers a broad range of safety, economic and environmental factors. Furthermore, most issues require the partnership and collaborative efforts of many jurisdictions and stakeholders. Since actions required to achieve results in one area can have profound repercussions in other areas, decisions must be carefully weighed and debated to ensure an optimum balance between competing interests.

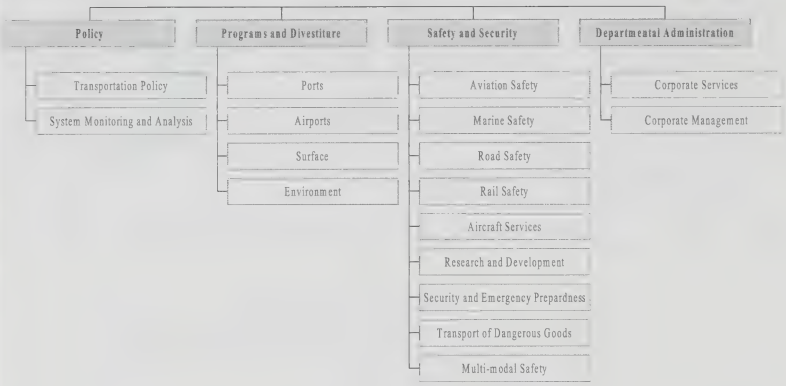
To respond to the complex national transportation agenda, Transport Canada uses a matrix approach to management. The matrix defines accountabilities for leadership on an organizational and functional basis. This approach ensures that results are the focus of departmental planning and reporting, and that results are delivered in an integrated manner that respects regional differences.

Organizationally, at Transport Canada headquarters, the department is divided into four groups led by Assistant Deputy Ministers. There are five regions led by Regional Directors General. Departmental headquarters also include Communications, General Counsel, and the Offices of the Minister and Deputy Minister. The organizational leads are accountable for the management of their organizations and for the delivery of results as set out in national service line plans.

Functional management is based on business lines and service lines that cut across the organizational structure to provide a focus on shared strategies and results. The business/service line structure has a multi-modal focus that emphasizes the department's core roles (Figure 1 refers).



Figure 1 — Transport Canada Business and Service Lines



Business/service lines are the forums for setting national programs, policies and standards and providing leadership to the regional offices that were established to help ensure that services are delivered as close as possible to clients and stakeholders.

The advancement of Transport Canada's strategic objectives depends on the performance of all four departmental business lines. Whether through the development of policies and legislation, or the delivery of programs and services, the work done within the business lines has an impact on each of our safety, economic and environmental objectives. Associated with each strategic objective are ultimate outcomes (key results) that we intend to measure over time as a means of providing evidence of our achievement of objectives. The ultimate outcomes can be mapped to one or more business lines, thereby providing the link between the business lines and the strategic objectives.

Details on Transport Canada's four business lines — objectives, activities and resources — are provided in Annex 2 on page 53.

The linking of our 2003-2004 net spending to the strategic objectives is based on a reasonable approximation, to provide the reader with a sense of the magnitude of spending devoted to the achievement of outcomes. Note that Crown corporation spending has been included in the economic and social development objective, with the exception of CATSA, which has been included in the safety and security objective.

2003-2004 Planned Spending by Strategic Objective (see side bar)

Business line *($000's)*	Strategic Objective			Total
	Contribute to Canada's economic growth and social development	Ensure high standards for a safe and secure transportation system	Protect the physical environment	
Policy	387,104	8,085	597	**395,786**
Programs and Divestiture	133,000	44,000	79,127	**256,127**
Safety and Security	288	812,068	647	**813,003**
Departmental Administration	36,072	85,444	6,316	**127,832**
Total	**556,464**	**949,597**	**86,687**	**1,592,748**

2.5 Our Co-delivery Partners



Transport Canada works in co-operation with hundreds of other organizations with an interest in transportation issues.

Other federal organizations — whose programs and services may be affected by transportation activities — Agriculture and Agri-Food Canada, Canada Customs and Revenue Agency, Canada Port Authorities, Canadian Air Transport Security Authority, Canadian Food Inspection Agency, Canadian Nuclear Safety Commission, Canadian Security Intelligence Service, Canadian Transportation Agency, Civil Aviation Tribunal, Department of National Defence, Environment Canada, Fisheries and Oceans Canada, Health Canada, Industry Canada, Infrastructure Canada, Justice Canada, Natural Resources Canada, pilotage authorities, Royal Canadian Mounted Police, Solicitor General of Canada, and Transportation Safety Board.

Provincial, territorial and municipal governments — particularly concerning the maintenance of the highway system and enforcement of road safety, as well as the co-delivery of the Transportation of Dangerous Goods program.

Transportation sector industries — all of which count on the fair application of regulations and the development of policies to enhance the efficiency of the transportation system, for example: Air Canada, Algoma Central Marine, Association of International Automobile Manufacturers of Canada, CP Rail, Canadian Manufacturers of Aviation Equipment, Canadian National Railway, Canadian Steamship Lines, Canadian Vehicle Manufacturers Association, NAV CANADA, VIA Rail, and Westjet.

Agencies and associations — with a vested interest in the transportation infrastructure, regulatory regime and safety — Air Transport Association of Canada, Association of Regional Railways of Canada, Association québécoise de transport et des routes, Canada Safety Council, Canadian Association of Petroleum Producers, Canadian Airports Council, Canadian Council of Motor Transport Administrators, Canadian Energy Pipeline Association, Canadian Ferry Operators Association, Canadian Marine Advisory Council, Canadian Ship Owners Association, Canadian Trucking Alliance, Canadian Urban Transit Association, Council of Marine Carriers, Federation of Canadian Municipalities, Operation Lifesaver, Railway Association of Canada, Shipping Federation of Canada, Transportation Association of Canada, Transport Dangerous Goods General Policy Advisory Council, unions, and vehicle manufacturers associations.

International organizations — to share information and harmonize transportation regulations — Asia-Pacific Economic Co-operation,

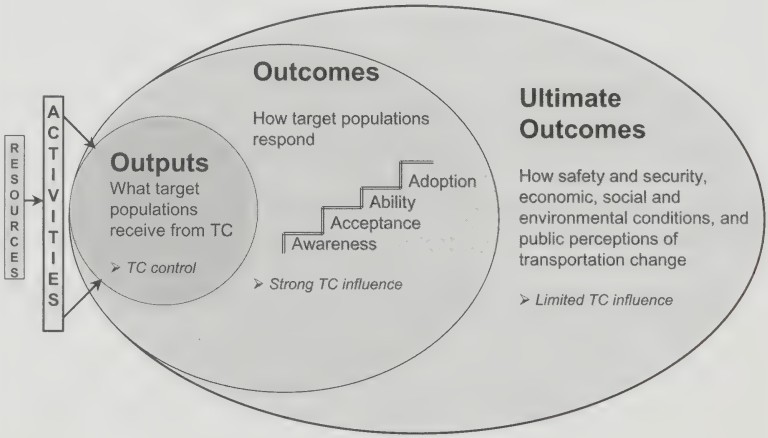


European Joint Airworthiness Authorities, International Civil Aviation Organization, International Labour Organization, International Maritime Organization, NATO, National Highway Traffic Safety Administration, UN Committee of Experts on the Transportation of Dangerous Goods, UN Economic Commission of Europe Global World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations, U.S. Federal Aviation Administration, U.S. Federal Emergency Management Agency, U.S. Federal Highway Administration, U.S. Federal Railway Administration, U.S. Transportation Security Administration, and World Road Association.

2.6 A Model for Results-Based Performance

The following results-based performance model has been adopted across the department, covering all business lines. Progress in developing and refining the performance measures and related data sources is considered a work in progress and is not complete. The impending long-term policy framework, as well as possible revisions to the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) framework from the Treasury Board Secretariat, may impact on the performance measurement regime that is currently in place at Transport Canada.

Figure 2 — Spheres of influence model



Transport Canada's performance is established, measured and reported based on three levels of results. Each level builds on the previous one – beginning with the operational and management activities and outputs, which lead to behavioural outcomes and then to the ultimate high-level outcomes that impact on Canadians.

By establishing a results chain that explains the department's contribution to outcomes, the model helps address the question of attribution. Since Transport Canada's strategic objectives — safety, economic, environmental — are not exclusively under the department's control, the logic model allows the identification of key behaviours the department can influence to achieve results.



2.7 Overview of Planned Spending

($000's)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Policy	414,553	**396,344**	323,519	294,691
Programs and Divestiture	534,959	**543,979**	429,047	389,288
Safety and Security	344,549	**850,129**	832,560	796,908
Departmental Administration	108,814	**128,883**	125,633	129,144
Total Main Estimates (gross)	1,402,875	**1,919,335**	1,710,759	1,610,031
Less: Respendable revenue[1]	344,909	**339,277**	348,866	360,041
Total Main Estimates (net)	1,057,966	**1,580,058**	1,361,893	1,249,990
Spending Adjustments[2]	275,135	**12,690**	48,470	34,127
Net Planned Spending	1,333,101	**1,592,748**	1,140,363	1,284,117
Less: Non-respendable revenue[1]	27,108	**26,746**	27,162	27,115
Plus: Estimated cost of services received without charge	59,196	**61,869**	61,613	61,794
Net Cost of the Department	1,365,189	**1,627,871**	1,444,814	1,318,796
Full Time Equivalents	4,707	**4,557**	4,483	4,466

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. *For details by business line, see Table 6 on page 49.*
2. *Adjustments reflect spending approvals obtained following Main Estimates and, for 2002-2003, the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.*



3.0 Planning Context — Challenges and Priorities

3.1 A Vision for Transportation

Successful changes in transportation policy over the last two decades have set a strong foundation for the future. However, significant challenges, external pressures and currents of change continue to face the Canadian transportation sector, such as:

- rapid change in the business environment;
- globalization and increased North American integration;
- socio-economic shifts in urban, rural and remote areas;
- the need for harmonization;
- concerns about the natural environment;
- the need for high standards of security and safety;
- needs for innovation, research and development and for a highly skilled, adaptable workforce.

To meet the demands of this changing environment, the Minister of Transport launched the Transportation Blueprint initiative in April 2001. The initiative will result in a renewed transportation policy framework that will address the three elements of a sustainable transportation system — social, economic and environmental — giving carriers and infrastructure providers the opportunity to adapt, innovate, compete, and serve shippers and travellers in a way that balances each of these elements. In particular, it will guide federal transportation decisions on *infrastructure*, *marketplace framework*, the *environment*, *safety and security* and *innovation and skills*.

While advancing its policy framework, Transport Canada will build on its four sustainable development principles. These not only recognize the priority of sustainable development within the department, but also define how the department will apply the concept to the transportation sector. The principles are as follows:

- Economic — efficiency, cost internalization, affordability.
- Social — safety, security and health, access and choice, quality of life.
- Environmental — pollution prevention, protection and conservation, environmental stewardship.
- Management — leadership and integration, precautionary principle, consultation and public participation, accountability.

Transportation policy must continue to reflect the demands of safety and security of life and property, and respect for the environmental legacy of future generations of Canadians. It needs to encourage the efficient movement of people and goods to support economic prosperity and a



sustainable quality of life. It should move us toward user pricing that better reflects the full costs of transportation activity and transportation infrastructure decisions that meet user needs. It should be sensitive to the need for reasonable access to the national transportation system by Canada's remote regions, and access without undue obstacles for persons with disabilities. It should encourage harmonized actions across all modes of transportation, in support of inter-modality and modal neutrality.

To achieve the objective of an integrated, coherent transportation policy framework, partnerships and collaboration among governments and with the private sector are essential, taking into account the respective jurisdiction, roles and responsibilities of all participants.

3.2 Supporting Speech from the Throne Priorities

A renewed transportation policy will lend broad support to key Speech from the Throne priorities, including:

- Building competitive cities and healthy communities.
- Building a healthy environment and tackling the challenge of climate change.
- Making Canada a magnet for talent and investment — a world leader in innovation and learning.
- Protecting the security of Canadians.

The Speech from the Throne put the development of a new transportation strategy at the forefront of current broad government initiatives. It proposed to "…introduce a new strategy for a safe, efficient and environmentally responsible transportation system that will help reduce congestion in our cities and bottlenecks in our trade corridors" within the framework of "…a ten-year program for infrastructure to accommodate long-term strategic initiatives essential to competitiveness and sustainable growth." The renewed policy framework resulting from the Blueprint initiative will form part of Transport Canada's contribution to this commitment.

Most key transportation facilities are found in, or in proximity to, Canada's largest urban centres. A renewed policy framework should build on the government's successes in developing policies that better integrate these facilities within their local context: provision for local participation in governance oversight mechanisms; facilitation of traffic flows; and application of intelligent transportation systems and other advanced technologies. These measures will support the government's priority of promoting competitive cities and healthy communities.

The policy framework will support the government's priority of building a healthy environment and tackling the challenge of climate change. All



sectors of Canadian society, including transportation, will be called upon to do their part in meeting Canada's climate change obligations. In the transportation sector, these responsibilities will be shared among all levels of government and the public and private sectors. Sustainable transportation will need to be a core principle of transportation choices, both in long-term transportation planning and in the choices made by users. The policy framework should enable opportunities to favour more fuel-efficient vehicles, less greenhouse gas-intensive fuels, and more efficient passenger and freight transport. The department also recognizes that the sector must continue to improve its stewardship of air, water, habitat and soil generally, and mitigate noise produced by its operations.

The policy framework will also support the government priority of protecting the security of Canadians. A core element of Transport Canada's mandate is safety and security, and this will remain its primary focus. The department will continue to ensure that laws and regulations maintain and enhance the transportation system's safety, security and integrity.

Innovation in the transportation sector is essential to maintaining the sector's own growth and competitiveness, and will be an essential contributor to national priorities like greenhouse gas reduction and improving the quality of life in cities. The Speech from the Throne and the policy framework both place strong emphasis on measures to foster innovation and skills development. In partnership with others, Transport Canada will encourage innovative solutions to transportation problems, and the policy framework as a whole should foster an environment conducive to innovation, research and development, and the utilization of new knowledge. It should also help ensure that Canada has a highly skilled and adaptable workforce to support the transportation sector.

4.0 Planned Performance

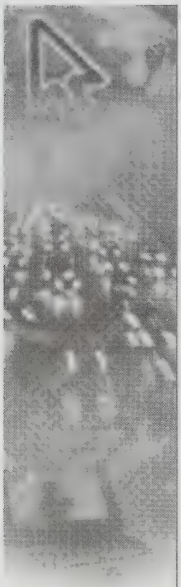
4.1 Linkages with the Speech from the Throne



Advancing Transport Canada's strategic objectives depends on the performance of all four departmental business lines. Whether through the development of policies and legislation, or the delivery of programs and services, the work done within the business lines has an impact on each of our safety, economic and environmental objectives. Associated with each strategic objective are ultimate outcomes (key results) that we intend to measure over time as a means of providing evidence of our achievement of objectives. The ultimate outcomes can be mapped to one or more business lines, thereby providing the link between the business lines and the strategic objectives, and highlighting the business lines' work in terms of *primary* and *secondary* contribution to objectives.

Government Themes		
Making Canada a magnet for talent and investment – a world leader in innovation and learning		
Building competitive cities and healthy communities	***Protecting the security of Canadians***	***Building a healthy environment and tackling the challenge of climate change***
⇩	⇩	⇩
Departmental Strategic Objectives		
Contribute to Canada's economic growth and social development	***Ensure high standards for a safe and secure transportation system***	***Protect the physical environment***
Ultimate Outcomes		
An integrated and inter-modal transportation system that is: • efficient, effective, viable, affordable, and accessible; • responsive to users and to communities; and • competitive and harmonized, both domestically and internationally	• protection of life, health and property • high confidence in the safety and security of our transportation system	• environmentally sustainable transportation system for Canadians • reduction of greenhouse gas emissions and pollution from the transportation sector • prevention and mitigation of environmental damage from transportation activities
2003-2004 Planned Spending by Strategic Objective [1]		
$ 556 million	$ 950 million	$ 87 million
⇧	⇧	⇧
Contributing Business Line – Primary (P) or Secondary (S)		
Policy (P) Programs and Divestiture (P) Safety and Security (S)	Safety and Security (P) Programs and Divestiture (S)	Programs and Divestiture (P) Safety and Security (S) Policy (S)
Departmental Administration contributes indirectly to all strategic objectives		

1. The linking of our 2003-2004 planned spending to the strategic objectives is based on a reasonable approximation, to provide the reader with a sense of the magnitude of spending devoted to the achievement of outcomes. Note that the Crown corporations – Jacques Cartier and Champlain Bridges inc., Marine Atlantic inc., VIA Rail Canada inc., and Queens Quay West Land Corporation – have been included in the economic objective, and the Canadian Air Transport Security Authority has been included in the safety objective.



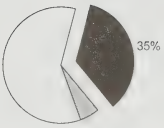
4.2 Plans and Priorities by Strategic Objective

4.2.1 Contribute to Canada's economic growth and social development

Ultimate Outcomes
A transportation system that is:

- efficient, effective, viable, affordable and accessible;
- responsive to users and communities; and
- competitive and harmonized, both domestically and internationally.

Transportation is essential to Canada's economic growth and social development. International competitiveness, productivity, and overall quality of life depend on the effectiveness and efficiency of the transportation system. Transportation is a vital element of the quality of life of Canadians living in urban, rural or remote areas. The cost of transportation services is multi-faceted and includes the costs borne by government (e.g., road construction and maintenance), by direct users (e.g., vehicle costs, transit fares, travel time) and by society in general (e.g., congestion, accidents, pollution). Finding policy approaches that contribute to minimizing the total costs of transportation while fully taking into consideration the environmental and social factors is one of Transport Canada's fundamental challenges.



Economic Planned Spending:
$556 million

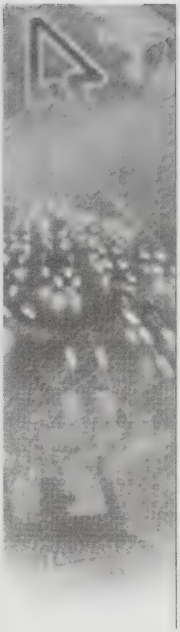
The department recognizes that progress toward achieving its high-level ultimate outcomes will be influenced by some factors that it does not directly control, such as international crises, global economic conditions or the actions of other governments. At the same time, it understands that performance information is needed to adjust priorities and strategies to ensure that progress continues in the right direction. Progress will be monitored through indicators such as those listed in the side box.

Indicators of progress:

- *Service and price levels*
- *Current and prospective viability of system components*
- *Trends in operational costs*
- *Cost to taxpayer*
- *Community and user satisfaction with price and service*
- *Benefits to industry and consumers from improved harmonization*

Challenges

The events of September 11, 2001 have left us all acutely aware of the importance of transportation safety and security and the country's ability to



trade effectively. The government has remained vigilant in addressing the security of the travelling public and in keeping borders secure, yet open and efficient. The state of the economic recovery in the United States, as well as its continued war against terrorism, will need to be monitored because they remain factors that may have a significant impact on Canada's economy and, subsequently, the transportation sector.

Canada's changing socio-economic conditions inevitably have consequences for the transportation sector. Urbanization has resulted in congestion that has a severe impact on the efficiencies and effectiveness of our transportation system, and contributes to greater fuel consumption and additional emissions of air pollutants and greenhouse gases. Transportation infrastructure and public transit services need to keep pace with the growth and development in urban centres. At the same time, low traffic volumes in remote and rural areas make it difficult to finance the costs of transportation infrastructure and services in a sustainable manner. The aging of the Canadian population means that there will be increased demand for facilities and services that are accessible for persons with disabilities.

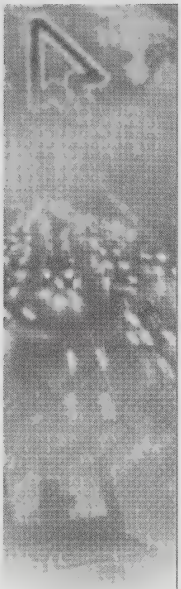
Globalization will challenge the department to continue developing competitive frameworks that result in efficient and affordable transportation services for Canadians and Canada's industries. It calls for a greater degree of integration, harmonization and collaboration among modal activities, regulatory regimes and other jurisdictions.

Environmental challenges, and in particular climate change, require that transportation policies and programs integrate to a greater extent the need for sustainable transportation choices.

A highly innovative sector, driven by a highly skilled workforce, is critical for addressing all of these challenges by allowing the pursuit of a truly sustainable transportation system, one that minimizes the total social cost of transportation. This requires an increased focus by all players in the system on mechanisms to foster skills development, research and development and deployment of new technologies.

Principal Activities

Transport Canada responds to these challenges by developing modal and multi-modal policies and strategies for new initiatives, some of which may lead to new or amended legislation. The department continues to implement its well-advanced divestiture program, while continuing to operate remote facilities and those not yet transferred. Where the department retains ownership of land and infrastructure, it carries out landlord responsibilities, and monitoring and oversight activities. The department also administers several financial contribution programs to improve the efficiency of



Canada's transportation system and enhance economic growth and social development.

Priority Areas

To contribute to Canada's economic growth and social development, the department will focus its efforts in the following areas:

- Marketplace Framework — providing rules that allow transportation undertakings to adapt, innovate, remain competitive, and serve the public.
- Infrastructure — encouraging investments in transportation infrastructure that serve the national interest and enhance the quality of life in our communities.
- Innovation and Skills — encouraging and facilitating innovation and skills development in the transportation sector.

1. Marketplace Framework

Competition and market forces will continue to guide the growth and development of the national transportation system. A strong and healthy marketplace encourages existing competitors and new entrants to innovate and provide new services to meet the transportation needs of Canadians. A competitive climate will lead to cost reductions, efficiency gains and service improvements in the transportation system.

At the same time, the marketplace must respond to Canada's social values, demographic trends and geographical challenges. Government intervention may be required to achieve desired outcomes (for example, correcting for market failures or using pre-emptive market power). There are many specific initiatives that will support these directions, some of which are described below.

Multi-modal transportation

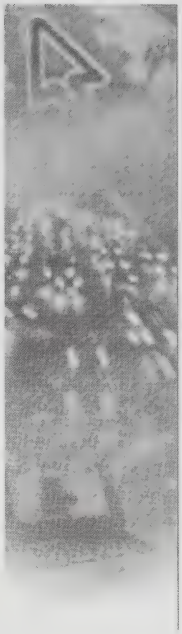
Transport Canada will pursue a renewed policy framework based on the undertakings of the Transportation Blueprint initiative, which included consideration of the proposals, research, findings and recommendations of the final report of the *Canada Transportation Act* (CTA) Review Panel (tabled by the Minister of Transport on July 18, 2001). In light of the review and the changing policy environment of the transportation sector, amendments to the CTA will be pursued in 2003 to ensure up-to-date provisions for marketplace frameworks.

Visit our Web sites at: www.reviewcta-examenltc.gc.ca/english/pages/ctar-recommendations.htm and www.tc.gc.ca/aboutus/blueprint/menu.htm

To realize its goal of ensuring accessibility in the national transportation network without undue obstacles for persons with disabilities, the department will pursue a number of initiatives that include:

- the Government of Canada and the voluntary sector working together to achieve better accessible transportation policies for Canadians;
- developing an awareness campaign to publicize the Intercity Bus Code of Practice; and
- completing the Access to Travel Web site by establishing partnerships with all provinces and territories to allow travellers with disabilities to find useful facts and links to information sources on accessible transportation across Canada.

Transport Canada will also undertake a number of research projects dealing with sustainable development and climate change. One such initiative will be to begin the work that will lead to the development of a full cost accounting framework for the Canadian transportation system. This will be done in consultation with other levels of government and the private sector.



Air transportation

With respect to airline restructuring, Transport Canada will work closely with the Competition Bureau to assess the effectiveness of the tools available to the government to maintain a competitive marketplace and to propose improvements if warranted. The department will continue to liberalize Canada's bilateral air agreements that give Canadian carriers access to foreign air markets and allow foreign carriers into Canada.

Following the terrorist attacks in the United States, insurers cancelled aviation war risk liability coverage for Canadian airports, air carriers, NAV CANADA, the Air Transportation Security Corporation, and other aviation service providers. As a temporary measure, the Governor-in-Council authorized the Minister of Transport to provide an indemnity for aviation war risk liability coverage. To contribute to the continued operation of the Canadian air industry, Transport Canada is committed to working with the insurance industry, the International Civil Aviation Organization, and the air industry to examine options and seek a long-term solution to the situation.

Visit our Web site at : www.tc.gc.ca/programs/airports/liabilityprogram/menu.htm

To improve efficiency gains by ensuring Canadian regulations are compatible with the regimes of the United States and the European Union, the department is reviewing Canada's regulations respecting computer reservation systems. The review should be completed in 2003-04.



Marine transportation

A review of the operation and provisions of the *Canada Marine Act* will help identify improvements to governance structures and additional efficiencies in the delivery of marine services, and enhance marine transportation competitiveness. A panel of marine industry experts was appointed in May 2002 to undertake consultations with stakeholders. More than 140 written submissions were received and over 75 representations were made during the panel's cross-Canada consultations. The report will be released in 2003.

With the coming into force of the *Marine Liability Act* (MLA) in August 2001, the government was provided with the authority to create regulations requiring vessels used for commercial or public purpose to carry a certain level of compulsory insurance. These regulations protect the interests of passengers in the event of injury or loss of life. In early 2003, the department will release a report regarding a proposal for a new compulsory passenger insurance regime under the MLA, followed by consultations with industry stakeholders, provincial governments and other federal departments and agencies to assist in the development of associated draft regulations.

The World Trade Organization General Agreement on Trade in Services, which came into effect in 1995, is currently slated for a new round of negotiations during 2002-2005. Maritime services will be open for negotiations and Canada is putting forward its best offer of commitments, which will be based on two specific principles: market access (removal of trade barriers), and national treatment (removal of government bias toward national industries).

Surface transportation

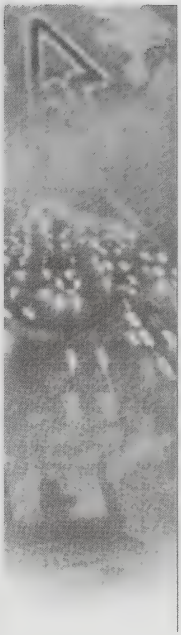
To promote domestic motor carrier safety and trade, Transport Canada will enhance carrier safety harmonization and compatibility across Canada. On the international front, the department co-chairs a formal mechanism for harmonizing surface transport standards among NAFTA countries. The department is also committed to maintaining the existing national standard for truck conditions of carriage. To this end, the department will use the regulatory authority of the *Motor Vehicle Transport Act* to achieve these objectives.

Transport Canada will be reviewing the recommendations of the December 2002 report of the Senate Standing Committee on Transportation and Communications respecting the liberalization of national bus industry entry standards, a subsidy program for rural bus service, reappraisal of bus

accessibility and safety standards, and greater public information on the environmental advantages of bus use.

While changes in grain transportation and handling policies — expanded tendering for Canadian Wheat Board shipments to port, a cap on railways' annual grain revenues, and improved branch line rationalization — are resulting in a more efficient and effective system, an independent observer, Quorum Corporation, continues to monitor system performance to assist in the identification of issues that may require further government action. To meet a commitment from the 1996 federal budget and to continue the move toward a more commercial system for the movement of grain, the Government of Canada will assess the feasibility of disposing of its fleet of grain hopper cars.

Transport Canada will work towards establishing a legislative mandate for VIA Rail. Such a mandate would signal the importance the government attaches to the corporation's continued management and provision of a safe and efficient passenger rail service in Canada.



2. Infrastructure

An efficient transportation infrastructure is essential to allow the smooth movement of people and goods. Transport Canada plays a key role in creating a supportive climate to encourage ongoing investments in transportation infrastructure. It is committed to completing the divestiture of operations, fine-tuning the governance regimes based on recent experience, and exploring new avenues for the commercial development of transportation infrastructure and services. In collaboration with Infrastructure Canada and other stakeholders, the department will continue to promote strategic investments in Canada's transportation system. The September 2002 Speech from the Throne indicated the government's intention to put in place a ten-year program for infrastructure to accommodate long-term strategic initiatives essential to economic growth and social development. The following specific initiatives will support these directions.

Surface transportation

As provided for in the 2000 federal budget, Transport Canada established a $600 million Strategic Highway Infrastructure Program (SHIP) to enhance the efficiency and safety of the national highway system. The program includes $500 million for highway construction and $100 million for national system integration initiatives, such as improvements at border crossings and the deployment of intelligent transportation systems. Eleven agreements have been signed to date under the highway construction



component of SHIP, and Transport Canada hopes to sign the remaining agreements with Ontario and Quebec as soon as possible.

In the 2001 budget, the government announced a $2 billion Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) and a $600 million Border Infrastructure Fund. Transport Canada is working closely with Infrastructure Canada, where the monies reside, on the transportation projects to be funded under these two programs. Negotiations are underway with the provinces to conclude agreements on three transportation projects announced in 2002 under the CSIF: twinning the Trans-Canada Highway (Route 2) in New Brunswick; twinning Route 175 between Quebec City and Chicoutimi; and completing the Autoroute 30 by-pass south of Montreal. The 2003 budget announced the allocation of $3 billion for infrastructure support over the next ten years, of which $2 billion will be used to double the funding available under the CSIF.

The Canada-U.S. Smart Border Declaration announced in December 2001 is aimed at enhancing the secure and efficient cross-border movement of people and goods. Along with other federal agencies, Transport Canada is playing a key role in the areas of infrastructure improvements and intelligent transportation systems. The department's activities will focus on:

- promoting improved border transportation planning through mechanisms such as the Canada-U.S. Transportation Border Working Group and the Canada-U.S.-Ontario-Michigan Partnership;
- supporting streamlined border processes through complementary infrastructure improvements and coordination;
- improving border infrastructure capacity, including the effective use of technologies such as intelligent transportation systems; and
- improving infrastructure security at key international bridges.

Urban issues are at the forefront of the federal agenda, and Transport Canada has committed to exploring the various options available to address congestion. The department will undertake an analysis of the major transportation issues and challenges in Canada's major urban centres to define the most suitable opportunities to address congestion.

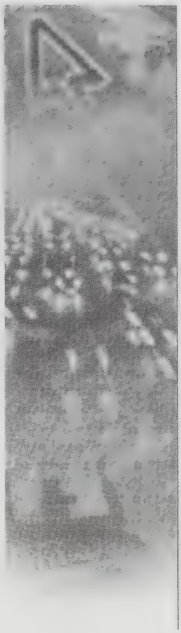
The completion of a southern by-pass around Montreal (A-30) is a priority for the federal government, and Transport Canada and Infrastructure Canada are working with the Government of Quebec on this project. The Government of Canada recently announced a contribution from the CSIF to kick-start the Autoroute-30 project with the province and the private sector. This undertaking is intended to reduce congestion and improve the movement of people and goods in the Montreal area, as well as improve access to markets in Ontario and the U.S. for Atlantic Canada and Quebec.

To help reduce road congestion and enhance the movement of passengers and freight in the Toronto area, Transport Canada will be inviting business cases from four pre-qualified consortia on the provision of a seamless and rapid passenger rail service between Union Station and Lester B. Pearson International Airport. The department will pursue a public-private partnership to design, finance, operate and maintain this initiative.

To enhance Toronto's local economic vitality, social development, the transportation system, housing development, and environmental sustainability, the Province of Ontario, the City of Toronto, and the Government of Canada have each committed $500 million to renew the waterfront area. Transport Canada will seek approval on the spending strategy, timing, scope and priority of the federal commitment to this initiative.

Air transportation

To strengthen governance, transparency and accountability at the 26 airports that make up the National Airport System, a new Canada Airports Act will be introduced in the House of Commons in 2003. The act will respond to areas where improvements could be made to the current governance model, as identified by the Auditor General, the Canada Transportation Act review panel report, the Public Accounts Committee, and the Local Airport Authority (LAA) lease review. Areas of focus will include the roles and responsibilities of government and the airport authorities, increasing transparency and accountability, the overall governance regime, mechanisms for users' input, competition issues related to facilities and slots, airport authorities' ancillary activities and enforcement mechanisms.



Visit our Web site at www.tc.gc.ca/pol/en/TorontoWaterfront/Torontowaterfrontmenu.htm

To ensure airport authorities are paying an appropriate rent for the lands and facilities that they lease from the federal government, and to assess the impact of rental costs on the aviation system, a rent policy review for National Airport System airports is being conducted to examine issues such as the quantum and equity of rents paid, and the broader impact of airport rents on the viability of the domestic air sector. Should the government elect to change the existing basis of rent following the review, the rental provisions could be implemented through renegotiation of the appropriate lease clauses.

Once these two initiatives are completed, the department will undertake a policy review of Canada's remote airports.

In May 2002, a three-year extension was approved to continue the divestiture of small airports (non-National Airport System) to local community interests. As of December 1, 2002, 61 regional/local and 28 small airports had been transferred, leaving 10 regional/local and three



small airports to be transferred. The divestiture of airports is intended to foster more commercial and locally accountable airport management, increase airport viability, and more closely match airport facilities with the needs of users and communities. The divestiture of the small airports should be completed by the end of March 2005.

Regional and small airports contribute to the economic and social development of the communities they serve, and their viability must be examined. The Minister of Transport will undertake an analysis of the financial viability of regional and small airports, with the objective of identifying the systematic drivers and key factors that influence that financial viability.

Marine transportation

In February 2002, a one-year extension was approved to continue the regional/local port divestiture program. The program is intended to transfer port operation and ownership to those stakeholders best placed to match operational requirements with local needs. As of December 31, 2002, 113 ports (79 regional/local and 34 remote) remain with Transport Canada. The department has presented options for the future of its remaining ports and is awaiting government direction.

The previously noted review of the *Canada Marine Act* will also examine the provisions and operations of the act and to provide a forum for stakeholders to present their views. The review is to be completed by 2003 as means of addressing amendments.

Visit our Web site at: www.tc.gc.ca/pol/en/Marine/menu_e.htm.

Given the advanced age of the Great Lakes-St. Lawrence Seaway navigation infrastructure, the government will examine the continued reliability of the existing system and develop an investment strategy based on the potential impacts on long-term economic and social benefits. The department is also negotiating a second five-year business plan (2003-2008) with the St. Lawrence Seaway Management Corporation, which will allow for adjustments based on experience to date.

In response to the recommendations of the CTA Review, the department will consult with the marine industry to examine the options in rationalizing and improving the efficiency of the marine navigation services and, in collaboration with the Department of Fisheries and Oceans, will commence the study in 2003.

3. Innovation and Skills

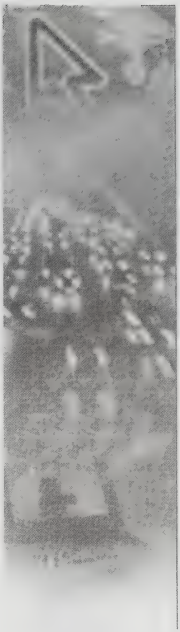
For a world-class transportation system that is sustainable and contributes to social and economic development, Canada must develop innovative

approaches, undertake research and development, utilize new knowledge, and ensure the existence of a highly skilled, adaptable workforce to support the sector.

To understand the implications of innovation in the transportation sector, and to identify where the government's efforts might best be directed, Transport Canada will study a series of public policy questions related to innovation in the sector. The department will also contribute to Canada's Innovation Strategy by supporting initiatives with its sector partners (industry, academia, provinces) and playing a greater champion role within the sector.

Transport Canada is leading the implementation of Canada's Intelligent Transportation Systems (ITS) Plan. ITS can transform the way the transportation system is built, managed and operated, and the initiatives work toward making Canada's system safe, integrated, efficient and sustainable.

Successful negotiations of agreements for deployment initiatives under the latest call for proposals is complete, and it is anticipated that additional calls will be announced over the two to three years. The department continues to collaborate with provinces and territories on two nation-wide initiatives: a Road Weather Information System (RWIS); and a Commercial Vehicle Operations (CVO) network. The department is also committed to meeting Canada's ITS obligations under the Smart Border Declaration relating to security and border clearance. The department continues to forge partnerships with various stakeholders at all levels and across all transportation modes. Work is continuing on a multi-modal research and development plan, ITS standards development and architecture maintenance.



For more information, visit: www.its-sti.gc.ca/en/menu.htm



4.2.2 Ensure high standards for a safe and secure transportation system

Ultimate Outcomes

- Protection of life, health, and property.
- High confidence in the safety and security of our transportation system.

Canadians want a transportation system that is safe and secure. In fact, this desire is recognized in the *Canada Transportation Act*, where the need for Canada's transportation system to meet "the highest practicable safety standards" is part of the statement of national policy. Working with other jurisdictions and stakeholders, Transport Canada will continue to provide a legislative and regulatory framework that promotes the safety and security of the transportation system.



Safety and Security
Planned Spending:
$950 million

It is important to note that Transport Canada has a limited degree of influence on the ultimate outcomes associated with its safety and security objective. There are a number of external factors that are beyond the department's control or influence and they will have a greater effect on these long-term impacts. The targets associated with the ultimate outcomes were developed in conjunction with our key stakeholders, and are presented in the side box.

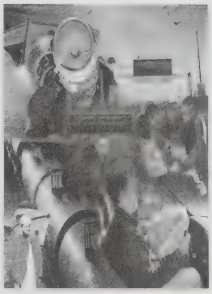
Targets:

- *A 50 per cent reduction in the number of railway crossing collisions and trespassing incidents from 1996 to 2006*
- *A 30 per cent reduction in the average number of road fatalities and serious injuries from 2008 to 2010 (compared to 1996-2001 average)*
- *A 25 per cent reduction in the overall number of aviation accidents and fatal accidents from 1995 to 2005 (targets vary depending on the sector of aviation)*
- *90 per cent of Canadians will consider air travel safe or very safe*
- *All dangerous goods shipments will arrive at their destination without incident*

Challenges

Transport Canada regularly monitors the transportation system and will take immediate action should the need for further safety and security enhancements arise. Some of the challenges associated with transportation safety and security are highlighted below:

- Security initiatives must be implemented within an increasingly complex and quickly evolving security environment. For example, Transport Canada must forge closer ties with a diverse range of stakeholders, such as the Canadian Air Transport Security Authority and the



U.S. Department of Homeland Security, as well as further increasing its profile in other modes, particularly marine.

- An increased demand for the harmonization of transportation policy, regulations and standards must be met while ensuring that safety and security requirements are not compromised.
- Manufacturers are striving to produce lighter, quieter and more fuel-efficient transportation equipment (aircraft, locomotives, motor vehicles) that assuages environmental concerns, and this calls for the development and use of advanced materials, structures and electronics. Transport Canada's safety specialists must keep pace with the rapidly changing knowledge and skill requirements of new technologies to be able to address the associated safety concerns, and provide a responsive regulatory regime.
- The high attrition rate of the department's safety and security inspectors, technicians and engineers — due to an aging workforce and private sector competition — is presenting a challenge in terms of recruiting and retaining new personnel to enable the continued effective delivery of its regulatory programs.
- To protect the integrity of its safety and security programs, the department will continue to develop and implement risk and results-based management frameworks and techniques that support the allocation of resources to those activities and initiatives that have the greatest safety and security benefits.

Principal Activities

There are three principal activities — rulemaking, oversight and outreach — that are carried out in support of the safety and security objective. Through its rulemaking efforts, the department establishes and implements legislation, regulations, standards and policies. Oversight activities include issuing licenses, certificates, registrations and permits, monitoring compliance through audits, inspections and surveillance, and taking appropriate enforcement action in instances of non-compliance. Outreach activities involve efforts to promote, educate and increase awareness of safety and security issues.

Priority Areas

In pursuing these results for Canadians, Transport Canada has grouped its areas of program emphasis for 2003-04 into the following three strategic directions:

- Safety and Security
- Innovation
- Infrastructure



Look for more information on security at : www.tc.gc.ca/air/menu.htm#security

1. Safety and Security

Transportation security

Since September 11, 2001, Transport Canada has put in place a number of comprehensive measures to strengthen the security of the national transportation system. Key initiatives include the creation of the Canadian Air Transport Security Authority, new and strengthened security regulations, and enhancing the department's monitoring and oversight capacity. Over the coming year, the department will work with government, industry and other stakeholders to continue implementing these initiatives and to undertake the following priorities:

Results

- *Increased compliance with security regulations and policies*
- *Increased public and stakeholder awareness*
- *Increased internal and external capacity to address the new security environment*

- Continue to strengthen Canada's aviation security regulatory regime, including the development of performance standards for explosives detection systems. Work will be undertaken with the Canadian Air Transport Security Authority and other stakeholders to develop and implement an enhanced restricted area pass system and an expanded program for screening non-passengers who require access to restricted areas at airports. As well, Transport Canada will enhance the consultation process to include a more structured approach to planning and developing enhancements to aviation security while maintaining the ability to move immediately to respond to threats where such action is warranted.
- Four new initiatives to further enhance marine security:
  a) Amendments to the marine security regulatory framework, including Canada's compliance with the new marine security requirements of the International Maritime Organization.
  b) Implementation of a new marine facilities restricted area access program for workers at key marine facilities.
  c) Establishment of a marine security oversight and enforcement program.
  d) The Marine Security Coordination Program, which will provide funding for one-time or limited-period projects which will enhance the collaboration and coordination of federal departments and agencies.
- Reflect Canada's perspective and the realities of trans-border trade with the United States concerning security requirements in rail and trucking.
- Contribute to the development of the National Critical Infrastructure Assurance Program to help protect Canada's key transportation facilities, services, assets and information.



- Strengthen Transport Canada's intelligence function. The timely assessment of intelligence information is critical to identifying potential threats to the transportation system, and requires the capacity to gather and analyse information and determine effective responses.
- Meet Transport Canada's international commitments:
  a) Contribute to the implementation of the Canada-U.S. Smart Border Declaration.
  b) Meet commitments under the International Convention for the Safety of Life at Sea and other international marine security commitments.
  c) Support Transport Canada's emergency preparedness responsibilities and activities, as well as joint Canada-U.S. efforts as required by international agreements and treaties.
  d) Contribute to International Civil Aviation Organization (ICAO) initiatives to enhance aviation security.
- Augment Transport Canada's monitoring and inspection capacity, and providing employees with training, information and work tools to enhance the department's oversight activities.

Emphasizing program integrity

Together with security, safety continues to be a major priority of Transport Canada, and a significant level of resources has been devoted to it. Some of the priorities:

- Safety inspections of small commercial marine vessels. Recent amendments to the *Canada Shipping Act, 2001* have now made as many as 75,000 of these vessels subject to inspection, which will result in a significant increase in workload and associated resource demands.
- Focus on the regulatory compliance of small marine vessels (those under 15 gross tons carrying 12 or fewer passengers), following the recommendations of the Transportation Safety Board and formal judicial inquiries.
- Audit every federally regulated railway company to assess the degree to which railways have implemented their safety management system. There is also continued emphasis on the implementation of SMS in the air and marine modes.
- Improve decision-making and resource allocation capability through the creation of a data warehouse system that will provide a one-stop repository of key safety-related information from various key operational data systems — both internal and external to the department — such as the occurrence data for air, rail and marine modes.

To know more about safety and security programs, visit our Web site at: www.tc.gc.ca/tcss/menu_e.htm



Modernizing and harmonizing regulatory frameworks and instruments

Safety regulatory programs are encountering specific challenges, including stakeholder demand for greater participation in program creation. This requires broad consultation and the need to work closely with stakeholders to develop effective legislative and regulatory tools to support sustained safety practices. Other challenges include the increased risk of liability, the need to keep pace with technological advances and to take multi-jurisdictional action, and the growing need to ensure Canada's approach to regulation is consistent with international trends.

Results

- *Effective harmonization of regulatory requirements with other jurisdictions*
- *Understanding and acceptance of roles and responsibilities of stakeholders*

Some of the priorities:

- Amend the *Aeronautics Act* to address fatigue management, liability insurance, aviation companies' management systems, analysis and reporting of safety data, and new compliance and enforcement tools.
- Modernize the *Motor Vehicle Safety Act* to enhance its flexibility and clarity.
- Promote, negotiate and develop global technical regulations that are consistent with Canada's needs, in light of the coming-into-force of the United Nations Global Agreement on Technical Regulations for Wheeled Vehicles.
- Harmonize Canadian regulations for the transport of dangerous goods with recent amendments made by the United States, the United Nations Sub-Committee of Experts on the Transport of Dangerous Goods, the International Atomic Energy Agency, the International Civil Aviation Organization and the International Marine Organization.
- Harmonize federal and provincial regulations for railway safety through the Federal-Provincial Working Group on Railway Safety Regulation.
- Complete regulations on railway right-of-way access control and highway/railway grade crossings to establish minimum safety standards and to clarify the roles and responsibilities of railway companies, road authorities and the communities through which rail lines pass.
- Reform all the regulations, standards and documents under the *Canada Shipping Act, 2001.* The act received Royal Assent in November 2001 and represents a thorough overhaul of one of the oldest pieces of legislation in Canada. The new legislation provides for an effective modern regulatory framework that will come into force after the first phase of the regulatory reform exercise has been completed.

Consulting and engaging the public and stakeholders

In addition to its primary safety oversight role, Transport Canada is also involved with outreach activities, i.e., safety promotion, education, awareness and learning event initiatives to strengthen stakeholder engagement across all the modes. The department will continue to focus its attention on the following priorities:

Results

- *Commitment from the transportation community to sustain a strong safety culture*
- *Increased public and stakeholder awareness of heightened security measures*



- Training workshops and material to enhance the understanding by railways and municipalities of their obligations regarding the new standards for rail crossings.
- Targeted road and rail safety presentations and materials, based on the Road Safety Vision 2010 and Rail Safety Direction 2006, including working with police, media and communities.
- Security education and awareness activities for the travelling public and other external stakeholders to promote awareness and understanding of security issues, programs and initiatives.
- Updating the *Emergency Response Guidebook*, done every four years by CANUTEC, to provide emergency responders in Canada, the United States and Mexico with access to harmonized emergency response procedures involving dangerous goods.

Look for more information on Direction 2006 at: www.direction 2006.com

Look for more information on Road Safety Vision 2010 at: www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/2010/en/menu.htm

2. Innovation

Science and technology / Research and development

Transport Canada's research and development (R&D) program will continue to contribute to the government's innovation agenda. The department will take the lead in transportation innovation in response to current and new challenges by broadening and strengthening its support of safety and security R&D projects. It will work with private and academic partners to increase joint venture opportunities and to accelerate the advancement in technology prototype development, deployment and commercialization.

Results

- *A more efficient Canadian transportation system that does not harm the environment*
- *Enhancement of the technological capability of the transportation sector.*

Look for more information on Research and Development at : www.tc.gc.ca/tcss/randd/menu_e.htm



Planned research areas include:

- advanced safety and security technologies;
- human performance enhancement;
- environment, energy and sustainable development;
- congestion management;
- seamless inter-modal transportation technologies;
- system data acquisition and monitoring; and
- accessibility.

3. Infrastructure

Transport Canada is placing an increased emphasis on safety with regard to infrastructure. Working with its partners in the Transportation Association of Canada, the department is aiming to inculcate road safety as a critical factor in road planning, design and operation. Furthermore, Transport Canada is working with railway and road authorities to invest in safety improvements at railway crossings.

For more information, visit our Web site at: www.tc.gc.ca/Programs/Airports/ACAP/purpose.htm

Transport Canada is also helping to make safety improvements at eligible airports through its Airports Capital Assistance Program. By providing financial assistance to those airports, it ensures that safety-related concerns are addressed and that the airports can operate in a safe manner according to related regulations. The department is providing a total of $190 million over a five-year period (started in 2000-01).

Transport Canada will also be upgrading its equipment and facilities at the Motor Vehicle Test Centre (MVTC) located in Blainville, Quebec. These investments are necessary for the department to meet its commitments in respect of dynamic compliance testing and regulatory development testing of motor vehicles. They will allow the department to gather better information from its dynamic compliance testing and regulatory development testing of motor vehicles. The results of those tests are essential in the development and enforcement of safety standards and regulations that will make vehicles safer, which in turn will contribute towards Canada's vision of having the safest roads in the world by 2010.

The timely replacement and enhancement of physical assets is essential to ensure their alignment with evolving program needs. This is particularly true of Transport Canada's aircraft fleet and related infrastructure, for which investments are planned. These investments will increase the efficiency and effectiveness of aircraft used by departmental inspectors and other federal government departments, and enhance inspector training to help ensure the safety of the transportation system.

4.2.3 Protect the Physical Environment

Ultimate Outcomes

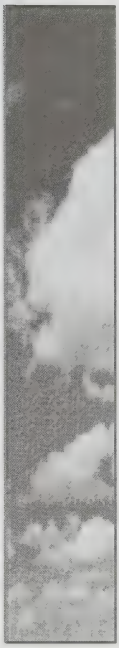
- Environmentally sustainable transportation system for Canadians.
- Reduction of greenhouse gas emissions (GHG) and pollution from the transportation sector.
- Prevention and mitigation of environmental damage from transportation activities.

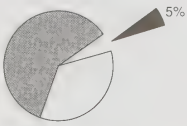
Addressing climate change and protecting the environment are key government priorities outlined in the 2002 Speech from the Throne. A clean environment is essential to healthy living, economic prosperity, and a high quality of life. While transportation is a major contributor to Canada's economic and social development, we know it also has significant environmental consequences. These include greenhouse gas (GHG) emissions; air, water and noise pollution; and the loss of agricultural land and wildlife habitat. The best transportation system for Canadians in the long term is one that is economically, socially, and environmentally sustainable. Some possible indicators of progress toward these ultimate outcomes are presented in the side box.

Indicators of progress:

- *Transportation sector share of energy consumption/GHG emissions by mode*
- *Total air pollutants by mode*
- *GHG emissions per passenger kilometre and per tonne of freight kilometre*
- *Amount and percentage of departmental research and development funds committed to energy and environment*
- *Percentage of Transport Canada's contaminated sites that have undergone remediation or risk management*

Although Transport Canada is only one of the many contributors to achieving these long-term objectives, it is nevertheless important to track progress toward long-term environmental outcomes, even if they are outside the department's direct control.



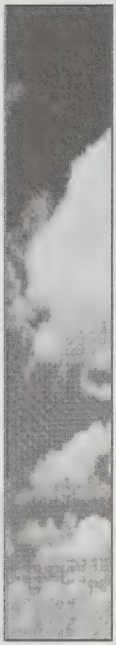


Environment
Planned Spending:
$87 million

For further information on transportation and the environment, visit our Web site at : www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/monograph/menu.htm for *Sustainable Transportation: the Canadian Context*

Challenges

Canadians expect a transportation system that is safe, secure and efficient — and they also want a clean environment. Balancing economic and social needs with environmental protection is central to the concept of sustainable development. As Canada's economy and population grow, so too does the demand for transportation, which leads to the increased possibility of environmental impacts. Ensuring that decisions made are sustainable on all three fronts — economic, social, and environment — is a significant



challenge for Transport Canada. Some of key challenges are listed in the box below:

Key Challenges

- *Transportation is the largest single source of GHG emissions, contributing about one-quarter of Canada's total emissions; approximately two-thirds of these transportation-related GHG emissions are generated in our cities.*
- *In the transportation sector, GHG emissions are growing rapidly and, without further action, they could rise 32 per cent above 1990 levels by the year 2010, and 53 per cent above by 2020.*
- *Air emissions contribute to a variety of conditions, such as air pollution and smog, factors that can have serious environmental and human health impacts.*
- *Transportation activities contribute to water pollution through the discharge of effluents and waste. These activities also create a risk of accidents that can release fuels or hazardous materials into the environment.*
- *Transportation trends point toward an increase in car ownership and use, and a growth in both airline and commercial trucking activities. And these modes are the most GHG intensive. While fuel efficiency is improving, it is not keeping pace with annual increases in the use of transportation.*

Principal Activities

To do its part in meeting the challenges, Transport Canada will continue to develop and manage policies and programs to address government-wide sustainable development and environmental issues as they relate to the transportation sector. The department will work with its partners and stakeholders, who include the general public, the transportation industry, other federal government departments, provinces, territories and municipalities, as well as international organizations, to overcome these challenges.

Priority Areas

To protect the physical environment, the department will focus its efforts in the following areas:

- Meet the commitments remaining from the 2001-2003 Sustainable Development Strategy.
- Develop and implement the 2004-2006 Sustainable Development Strategy.
- Implement climate change initiatives.

📖 For further information on transportation and the environment, see Chapter 5 in our Annual Report, *Transportation in Canada 2001* or visit the Web site at: www.tc.gc.ca/pol/en/t-facts3/Transportation_Annual_Report.htm.

1. Meet commitments remaining from 2001-2003 Sustainable Development Strategy

Transport Canada's 2001-2003 Sustainable Development Strategy (SDS) is the main document guiding the department's environmental initiatives. The 2001-2003 SDS identifies seven challenges, as well as commitments, targets and performance indicators, which support the department's strategic objective of protecting the physical environment. These challenges are:

1. Improving education and awareness of sustainable transportation.
2. Developing tools for better decisions.
3. Promoting the adoption of sustainable transportation technology.
4. Improving environmental management for Transport Canada operations and lands.
5. Reducing air emissions.
6. Reducing pollution of water.
7. Promoting efficient transportation.

Many of the 2001-03 SDS commitments have already been met, and meeting the remaining commitments will continue to be a priority for the department. Some of the specific plans include:

- Expanding the Green Commute program to regional offices, and promoting its adoption by other federal departments.
- Increasing our understanding of the impacts and costs of the harmful social and environmental effects of transportation, such as congestion, accidents, pollutants, noise, disruption etc., that users impose on society.
- Collaborating with partners, such as Environment Canada and other federal departments and organizations to develop sustainable transportation performance indicators.
- Meeting Environmental Management System targets pertaining to air emissions, contaminated land, non-hazardous waste, storage tanks, environmental emergencies and environmental awareness.
- Implementing an environmental monitoring program for all Transport Canada properties, including those operated by third parties.
- Working with the Canadian Environmental Assessment Agency to address gaps in current *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) regulations for Canada Port Authorities, and develop legislation and regulations to enable other entities that manage Transport Canada lands, such as National Airport System airport authorities, to be brought under CEAA.
- Working with the International Civil Aviation Organization to develop new aircraft emissions standards and operational practices, and address greenhouse gas emissions for aviation.
- Working with provinces, municipalities and others stakeholders to increase awareness of best practices in sustainable urban transportation.



Further information on Transport Canada's 2001-2003 SDS is available at: www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm.

Planned results and progress indicators for the 2001-2003 SDS are outlined further in section 4.2.3 of the *2002-2003 Report on Plans and Priorities*, which is available on-line at: www.tc.gc.ca/Finance/Rpp/02-03/en/Section4.htm#4_2_3



2. Develop and implement the 2004-2006 SDS

In accordance with the 1995 amendments to the *Auditor General Act*, the department is required to update its Sustainable Development Strategy every three years. The development and implementation of the 2004-2006 SDS, which will be tabled in Parliament in December 2003, will be a priority.

In developing Transport Canada's next SDS, the department will focus on addressing the observations and recommendations identified in the *2002 Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development*. Among the expectations for the next round of strategies are for departments to enhance the strategic and accountability roles of their strategies. As well, Transport Canada is conducting an internal management review of the 2001-2003 SDS to identify further areas for improving the next strategy. While the specific outcomes of the strategy have not been developed, the key areas for improving Transport Canada's 2004-2006 SDS are outlined in the side box.

Transport Canada's 2004-2006 SDS will:

- *Achieve a stronger balance between the social, economic, and environmental pillars of sustainable development*
- *Focus on the outcomes of departmental activities*
- *Improve results reporting*
- *Include measurable, innovative, and horizontal commitments, which foster integration.*

3. Implement Climate Change Initiatives

Overcoming the challenges of climate change will require a national effort. As part of the federal government's climate change commitments, Transport Canada is undertaking the following initiatives to address issues related to the transportation sector:

Implementing the government's Climate Change Plan for Canada

In the 2002 Speech from the Throne, the government committed to consulting the public, industry and the provinces on a strategy to meet Canada's Kyoto obligations over the next ten years. In November, the government released its *Climate Change Plan for Canada* and in December ratified the Kyoto Protocol, committing Canada to reducing its GHG emissions by six per cent below 1990 levels between 2008 and 2012. The plan is intended to be a living document that will be refined as the government assesses progress and seeks new opportunities to meet its objectives.

The plan outlines actions already underway pursuant to the *Action Plan 2002 on Climate Change*, as well as new actions. There is a significant transportation component to each of these categories of actions, the development of which was led by Transport Canada in collaboration with

More information is available on the Commissioner's observations and recommendations in Chapter 5 of the *2002 Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development* at: www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20021005ce.html

Information on the Government of Canada's climate change initiatives is available at: www.climatechange.gc.ca/english/index.shtml

Natural Resources Canada and Environment Canada. It addresses vehicle fuel efficiency, bio-fuel such as ethanol and bio-diesel, fuel cell vehicles, urban transportation, and more efficient goods transportation. Transport Canada is leading the urban transportation and freight transportation measures already underway, and is working jointly with Natural Resources Canada on the motor vehicle fuel efficiency initiatives.



Transport Canada's contribution to the Climate Change Plan

Expected results	Indicators of Progress
▪ *Enhanced stakeholder awareness of opportunities to reduce GHG emissions in the transportation sector*	▪ *Number of workshops or information sessions held*
▪ *Enhanced capacity to reduce GHG emissions*	▪ *Number of performance agreements signed*
▪ *Stakeholder/partner adoption of innovative practices to reduce GHG emission*	▪ *Number of funded projects* ▪ *Number of people taking part in Urban Transportation Showcase Program information network activities*
▪ *GHG reductions as a result of program participation*	▪ *Measurable GHG reductions related to funded projects*

Transport Canada will continue to develop transportation measures under the plan, particularly in the areas of urban passenger transportation, vehicle fuel efficiency and advanced technologies, and more efficient movement of goods.

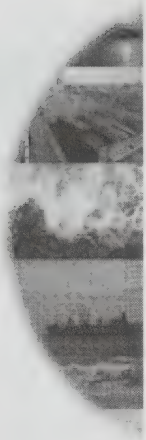
Understanding the impacts of climate change on transportation

Little is known about the current and potential impacts from climate change on transportation operations and infrastructure, and what we can do to adapt to those changes. Transport Canada will work to better understand the vulnerabilities of the transportation system to the effects of climate change and to develop effective strategies to respond to harmful impacts.

Specific initiatives that will lead to a better understanding of what climate change could mean for the transportation sector include contributing to the *Climate Change and Adaptation: a Canadian Perspective* report produced by the Government of Canada, consulting with stakeholders, and assisting in the development of the implementation plan for the national adaptation framework.

Further information on the government's *Action Plan 2000 on Climate Change* is available at: www.climatechange.gc.ca/english/whats_new/action_plan.shtml

More information on Transport Canada's Action Plan 2000 initiatives is available at: www.tc.gc.ca/programs/environment/climatechange/menu.htm



4.3 Transport Canada's Management Agenda

Responsive and well-managed federal organizations, oriented to the needs of citizens and working in collaboration with other entities, are critical to the achievement of national goals. Developing excellence in these organizations requires a vision of modern public management, a frank assessment of the gaps between that vision and reality, a practical agenda for change, and a motivated workforce to bring it all together.

Transport Canada's management agenda focuses on issues that will improve the delivery of its programs and services — and results — for Canadians. Identifying strengths, weaknesses and opportunities is an important component of the agenda, reflecting the department's desire to move toward organizational effectiveness through continuous self-assessment and improvement. These management activities enable the department to meet the needs of clients and stakeholders and, most importantly, ensure Canadians obtain value for their tax dollars.

Transport Canada remains committed to the principles of modern management and continues to demonstrate considerable progress in this area. The adoption of a departmental logic model for performance measurement, the increased use of integrated planning across business lines and the introduction of service line reviews have collectively contributed to a culture change where the benefits of results-based management are better understood across the department. While there is still additional progress to be made, this is an evolutionary process and Transport Canada is working to ensure its modern management agenda is linked to, and consistent with, the broader management agenda of the federal government as described in *Results for Canadians*.

Challenges

The challenge of the management agenda is to build and maintain the capacity to achieve Transport Canada's objectives and respond to the needs and priorities of parliament, the public, central agencies and employees. The agenda addresses the key issues that affect the department's ability to deliver its programs. Consideration must be given to the breadth of our activities, as well as to alternative approaches to the resourcing and delivery of existing programs and the current environment and constraints.

Many government-wide issues are having a significant impact on our ability to deliver results. These issues include resource constraints, a competitive job market, an aging workforce, and a requirement to provide an increasing number of services to our stakeholders through the use of technology. It has also become increasingly important for the department to be able to respond effectively to any emergency or urgent situation that could arise.



The management agenda reflects the need, in an increasingly global and knowledge economy, to change the way we manage people, funds, information and technology to reflect modern workplace values and practices.

Priority Areas

Over the next few years, the department will focus its efforts in the following areas in an effort to resolve and overcome the challenges presented:

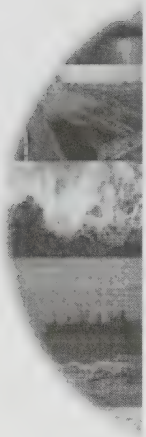
- Modern management and reporting on results
- Building capacity for the future
- Accessibility and connectivity

1. Modern Management and Reporting on Results

Developing modern management practices is one of Transport Canada's key priorities, with an emphasis on further advancing the department's approach to results-based management and reporting. Tools such as sound risk management, appropriate control systems, and performance frameworks guide managers and employees in the delivery of their programs. Through the integration of our business planning and resource allocation processes, managers have recognized the importance and effectiveness of performance frameworks and, although still evolving, frameworks are being implemented across the department.

A modern management agenda requires managers to look beyond activities and outputs to focus on outcomes — the impacts and effects of their programs. Managing for results requires attention from the beginning of an initiative to its end. It means clearly defining the results to be achieved, delivering the program or service, measuring and evaluating performance and making adjustments to improve both efficiency and effectiveness. It also means reporting on performance in ways that make sense to Canadians.

In support of Transport Canada's accountability to effective management, the department established an Audit and Review Committee, with an emphasis on providing assurance to senior management that performance measurement and other control systems are operating adequately and providing decision-makers with reliable and appropriate information.



How will we measure our success?

- Well-informed managers and employees who discharge their responsibilities more efficiently, effectively and economically.
- Investments that are linked to departmental priorities to maximize the use of available resources.
- Managers' awareness and adoption of financial management policies and results-based management practices.
- Improved awareness by partners of motive to balance services and control.
- Improved response time to requests for information.

2. Building Capacity for the Future

One of the major issues confronting the federal government is the renewal of the federal public service. With two in five employees eligible to retire by the year 2010, Transport Canada's ability to carry out its mandate is inextricably tied to its ability to recruit a vital, high-performing workforce. As a result of the anticipated number of retirements, we need to recruit new employees and we need to transfer to them the corporate knowledge that retiring employees will take with them.

In recognition of the increasing competition for professionals, the department is committed to becoming a leading employer. This will be achieved by creating a learning environment that provides employees with the experience and training to develop their skills and realize their career objectives. The creation of a learning environment also facilitates the department's capacity to affect knowledge transfer, creating a "win-win" atmosphere — employees' career aspirations are met and essential knowledge transfer is taking place to ensure the department is able to fulfill its role vis-à-vis the Canadian public and the transportation industry.

One of the government's priorities is the regulatory/inspection community, which has been identified as being "at risk" because of its demographic profile and the difficulty in recruiting these highly skilled employees. Transport Canada is the champion of the Interdepartmental Regulatory/Inspection initiative, the main goal of which is to safeguard the government's capacity to carry out its core regulatory/inspection functions. The initiative allows federal departments and inspection organizations to better communicate with one another, providing a horizontal vision of regulatory/inspection products and services offered to Canadians. It provides a meeting ground that facilitates the understanding of common problems and the exchanges necessary to develop courses of action. Over the planning period, the focus will be on creating an environment that enhances retention, recruitment and learning within the community, and building an effective regulatory/inspection community that recognizes the role of the inspectors and promotes regulatory efficiency.



It is anticipated that the pending reforms to modernize human resource management processes and legislation will significantly impact on Transport Canada in the next fiscal year and for years to come. These reforms will further enhance the department's ability to provide effective and timely human resource solutions. Progress will also continue to be made on other initiatives designed to improve human resources management in the public service including values and ethics, recruitment and retention and continuous learning.

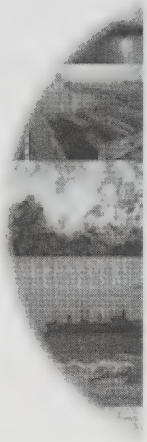
Transport Canada is committed to ensuring that its workforce reflects the labour market availability of employment equity designated groups. To this end, the department will develop suitable programs and initiatives to ensure its workforce reflects the diverse Canadian demographic profile. The department will strive to create a workplace culture that recognizes and values the benefits of diversity and inclusiveness; the workforce will be built on merit and fair treatment of the individual.

How will we measure our success?
• An available community of competent, job-ready candidates who can compete for leadership roles in management positions.
• A diversified, qualified and competent workforce that is recognized and respected by the transportation industry.
• Increased employee job satisfaction and productivity.
• Lower employee turnover rate.
• Efficient and effective recruitment and staffing processes.

3. Accessibility and Connectivity

Managing information and technology is essential to effective program delivery; technology continues to change the way we work and how we interact with each other, with stakeholders and with the public. Our work in this area is driven by business requirements, and include improving service delivery in all parts of the department, finding new ways to meet citizens' needs for access to public information, protecting privacy, responding in a more timely way to letters and questions and engaging stakeholders in the policy development process. As a priority, Transport Canada will look for ways in which technology can enhance its ability to protect the safety of the traveling public and make it easier for stakeholders to do business with the department.

To respond to public demand for greater access to information and services, the Government of Canada launched the Government On-line (GOL) initiative. Transport Canada is committed to delivering services to citizens in an efficient and effective manner, and is continuing its efforts to implement on-line services. The current GOL strategic direction has been re-focused to ensure the department's investments in IM/IT, business



transformation and GOL are aligned to support program delivery and stakeholder needs.

To complement traditional service delivery mechanisms (face-to-face, telephone, e-mail), Canadians will have access to pertinent transportation-related information and services through the Internet. Sample on-line services will include the ability to complete required documentation to obtain licences, certifications, and registrations. Stakeholders will be able to initiate a request and track its progress through the system, making necessary changes where applicable. And, when stakeholders need to deal directly with Transport Canada employees, their information will be instantly and seamlessly available to the employee so that we can provide quick and efficient service.

As an example of a GOL initiative focused on external stakeholders, the department is completing the Access to Travel (ATT) web site by establishing partnerships with all provinces and territories. Expanded partnerships will allow travellers with disabilities to find useful facts and links to information sources on accessible transportation across Canada. In 2002, the ATT received a Distinction Award of Technology in Government Week in the *Managing the Human Dimensions of E-government* category.

Visit the Web site at: www.accesstotravel.gc.ca

For more information on GOL, visit the Web site at: www.gol-ged.gc.ca

To increase operational efficiency, streamline processes, and allow for stakeholders and suppliers to better interact with the department, Transport Canada will take advantage of technology to advance electronic solutions to tendering, purchasing, payments and billing. The department is implementing a web-based financial system that will allow it to benefit from these new approaches to doing business.

How will we measure our success?
• More efficient use of systems and infrastructure. • Transformation of business processes through the use of information technology. • Provision of the required information in the right format at the right time to employees who are authorized to see it. • Effective and efficient delivery of program services to external stakeholders.

Annex 1 — Financial Tables

Table 1 — Net Cost of Program for the Estimates Year

Total Department *($000's)*	**2003-2004**
Gross Planned Spending	1,932,025
Plus: Services received without charge:	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	30,209
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	22,216
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada (HRDC)	4,166
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	5,278
	61,869
Gross Program Cost	1,993,894
Less:	
Respendable Revenue	339,277
Non-respendable Revenue	26,746
Net Cost of Program	**1,627,871**

Due to rounding, columns may not add to totals shown

Table 2 — Summary of Capital Spending by Business Line

Business Line *($000's)*	Forecast Spending 2002-2003[1]	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Policy	825	**4,149**	3,835	4,095
Programs and Divestiture	22,711	**41,461**	44,645	40,560
Safety and Security	16,646	**18,111**	19,606	19,329
Departmental Administration	16,001	**20,343**	17,214	21,016
Total Capital Spending	56,183	**84,064**	85,300	85,000

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. *Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.*

Table 3 — Details on Major Capital Project Spending

All capital projects with a total estimated cost (TEC) of over $5 million are listed below as well as all planned environmental projects over $2 million.

Business Line *($000's)*	Forecast TEC	Forecast Spending to Mar 31 2003	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Future Years' Spending
Policy						
All Policy projects			**4,149**	3,835	4,095	
Total Policy			**4,149**	3,835	4,095	
Programs and Divestiture (P&D)						
Stephenville, Newfoundland						
• Environmental remediation (S-DA)	2,714	2,588	**126**	-	-	-
Blanc Sablon, Quebec						
• Reconstruct Wharf (S-DA)	10,601	942	**8,477**	1,182	-	-
Iles-de- la- Madeleine Quebec						
• Rehabilitate movement areas and parking (S-DA)	6,672	1,438	**5,234**	-	-	-
Havre ST. Pierre, Quebec						
• Reconstruct wharf (I-DA)	7,728	350	**3,987**	3,001	390	-
Pickering , Ontario						
• Mould remediation (S-DA)	3,754	2,219	**888**	647	-	-
Fort Nelson, British Columbia						
• Remediation per EBS (S-DA)	8,998	5,071	**1,657**	1,743	527	-
• Landfill Remediation Escarpment (S-DA)	4,996	4,795	**75**	63	63	-
Other P&D projects			**21,017**	38,009	39,580	
Total P&D			**41,461**	44,645	40,560	
Safety and Security (S&S)						
Headquarters						
• Purchase and upgrade equipment and facilities-Blainville MVTC (S-DA)	9,577	1,858	**2,655**	1,633	1,619	1,812
• JT15D-4 engine overhauls (S-DA)	6,981	2,791	**1,700**	750	1,000	740
• Replace King Air Flight Training Device (S-DA)	8,949	150	**7,023**	1,776	-	-

(Continued on next page)

Details on Major Capital Project Spending *(continued)*

Business Line *($000's)*	Forecast TEC	Forecast Spending to Mar 31 2003	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Future Years' Spending
Moncton, New Brunswick						
• Construct Hangar (I-DA)	7,654	313	**2,500**	4,841	-	-
Other S&S projects			**4,233**	10,606	16,710	
Total S&S			**18,111**	19,606	19,329	
Departmental Administration (DA) **Headquarters**						
• Lifecycle Infrastructure replacement (S-DA)	6,426	4,195	**2,231**	-	-	-
• Oracle Release 11i (S-DA)	14,684	3,945	**7,595**	3,144	-	-
Other DA projects			**10,517**	14,070	21,016	
Total DA			**20,343**	17,214	21,016	
Total Capital Spending			**84,064**	85,300	85,000	

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

Table 4 — Summary of Transfer Payment Spending by Business Line

Business Line *($000's)*	Forecast Spending 2002-2003[1]	**Planned Spending 2003-2004[2]**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants				
Policy	23,377	**23,987**	23,987	23,987
Programs and Divestiture		-	-	-
Safety and Security	100	-	-	-
Departmental Administration	-	-	-	-
Total Grants	23,477	**23,987**	23,987	23,987
Contributions				
Policy	42,030	**46,731**	45,806	41,506
Programs and Divestiture	216,771	**366,007**	303,332	262,623
Safety and Security	42,268	**18,523**	8,080	8,080
Departmental Administration	-	-	-	-
Total Contributions	301,069	**431,261**	357,218	312,209
Total Transfer Payments	324,546	**455,248**	381,205	336,196

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. *Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.*
2. 🕮 *For a detail list of all grants and contributions, see the 2003-2004 Estimates Part II.*

Table 5 — Details on Transfer Payment Programs

The following table presents information concerning each of Transport Canada's transfer payment programs for which the total estimated cost (TEC) of the program exceeds $5 million.

Program Name	Our objective is to . . .	And the expected results . . .
Policy		
Grant to the Province of British Columbia for ferry and coastal freight and passenger services (ongoing program).	Assist the Province in providing ferry services in the waters of British Columbia.	Transportation links to the national surface transportation system from various regions and isolated areas of British Columbia.
Contribution for ferry and coastal passenger and freight services (ongoing program).	Monitor ferry service operations with a view to reduce operators' dependence on federal subsidies by ensuring the commercial viability of the operation through services that effectively meet demand and rates that reflect market conditions.	Safe, reliable and affordable ferry services between Wood Island and Caribou; and Souris and Cap-aux-Meules.
Payment to the Canadian Wheat Board (CWB) for hopper cars for the transportation of grain in Western Canada (ongoing program).	Assist the CWB with the leasing of hopper cars.	Efficient transportation of grain in Western Canada.
Allowances to former employees of Newfoundland Railways, Steamships and Telecommunications Services transferred to Canadian National Railways (ongoing program).	Assume responsibility for that portion of the pension costs not payable by the Government of Newfoundland or Canadian National Railways for the transferred employees.	Ensure a pension income equivalent to the provincial plans at the time of transfer is accessible for the former provincial employees.
Contribution toward the Quebec Bridge Restoration Program (TEC $6 M).	Assist CN Rail with the restoration of the Quebec Bridge, which was originally built by the Government of Canada in 1918.	Continued safe operation of vehicle and train traffic on the bridge.
Toronto Waterfront Revitalization Project, a project of collaboration among three levels of government (TEC $10.1 M)	Enhance Toronto's economic vitality, social development, transportation system, housing development, and environmental sustainability.	A clean, green, vital, accessible and beautiful waterfront that will be enjoyed by city residents and welcome tourists and visitors from Canada and around the world.

(Continued on next page)

Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Our objective is to . . .	And the expected results . . .
Policy *(continued)*		
Strategic Highway Infrastructure Program – Intelligent Transportation System (TEC $29 M)	Enhance the reliability and overall operating performance of the surface transportation system.	Improved mobility and transportation efficiencies and enhanced safety performance and sustainable transportation.
Programs and Divestiture		
Contributions for the operation of non-National Airport System (NAS) airports (ongoing program).	Provide operating subsidies to airport sites across Canada.	Safe operations at non-NAS airports not yet transferred.
Airports Capital Assistance Program (maximum of $190 M over five years, ending in 2005-06).	Assist eligible airports in financing capital projects.	Safe operations, protection of assets, and reduced costs at non-NAS airports.
Contributions to the province of New Brunswick toward highway improvements to enhance overall efficiency and promote safety while encouraging regional, industrial development and tourism (TEC $338 M).	Participate in joint federal-provincial financing of the construction, strengthening and improvement of certain highway links and roads.	Improved transportation safety.
Contributions to the province of Quebec related to the Outaouais Road Development Agreement toward highway improvements to enhance overall efficiency and promote safety while encouraging regional, industrial development and tourism (ongoing program).	Participate in joint federal-provincial financing of the construction, strengthening and improvement of certain highway links and roads.	Improved transportation safety.
Trans-Canada Highway (TCH) Agreement — Newfoundland (TEC $395 M).	Construct links of the TCH in Newfoundland and Labrador in exchange for the termination of rail operations in the province.	Strengthened and improved TCH in Newfoundland and Labrador.
(S) Northumberland Strait Crossing subsidy payment (ongoing program).	Honour constitutional obligation to provide transportation link between Prince Edward Island and the mainland.	Continuous and efficient year-round transportation provided for people and goods between Prince Edward Island and the mainland.

(Continued on next page)

Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Our objective is to . . .	And the expected results . . .
Programs and Divestiture *(continued)*		
(S) Payments to CN Rail in respect of the termination of tolls on the Victoria Bridge in Montreal, and for the rehabilitation work on the roadway portion of the bridge (ongoing program).	Compensate CN for the federal decision to remove tolls, and to contribute to a major rehabilitation of the roadway portion of the bridge.	Defray negative impact on CN's revenues of the removal of the tolls and support safe operation of vehicles on the bridge and approaches.
Strategic Highway Infrastructure Program – Highway Component (TEC $485 M)	Provide funding for provincial highway projects to address the needs of Canada's National Highway System.	Improved mobility and transportation efficiencies and enhanced safety performance.
Strategic Highway Infrastructure Program – Border Crossing (Planning and Integration) (TEC $68 M)	Enhance the reliability and overall operating performance of the surface transportation system.	Improved mobility and transportation efficiencies and enhanced safety performance.
Action Plan 2000 for Climate Change (TEC $40.2 M)	Reduce the growth of greenhouse gas (GHG) emissions from the transportation sector.	Adoption of more energy-efficient transportation and land use, and the capacity to reduce GHG emissions. The take-up of innovative technologies and best practices related to the reduction of GHG.
Safety and Security		
Payments in support of crossing improvements approved under the *Railway Safety Act* (ongoing program).	Provide assistance to railway companies and/or road authorities to carry out works to improve safety at public road/railway grade crossings.	Reduced risk of collisions and casualties at public road/railway grade crossings.
National Safety Code (TEC $17.8 M).	Provide assistance to provinces and territories in support of the uniform application of the National Safety Code Standards to extra-provincial carriers.	Improved safety levels, safety monitoring capabilities, and national uniformity of standards.
Contribution to airlines for security enhancements to aeroplane cockpits (TEC $34M).	Provide assistance to eligible applicants to help cover the cost of security modifications to existing passenger and cargo aircrafts.	Improved security levels and restoration of the public's confidence in the security of air travel and of pre-September 11th traffic levels and growth rates.

Table 6 — Source of Respendable and Non-respendable Revenue

Business Line ($000's)	Forecast Spending 2002-03[1]	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Respendable Revenue:				
Policy				
International cooperation contract fees	50	**50**	50	50
Air Services Forecasts revenues	277	**160**	160	160
Internal revenues from Agriculture Canada for grain monitoring	460	**348**	-	-
Miscellaneous internal and external revenues	108	**-**	-	-
	895	**558**	210	210
Programs and Divestiture				
Harbours and ports revenues	11,643	**9,126**	9,092	9,092
Airports operating revenues	15,737	**11,380**	6,542	5,070
Airports — Lease and chattel payments	296,828	**268,909**	284,376	297,369
Miscellaneous internal and external revenues	1,523	**327**	59	31
	325,731	**289,742**	300,069	311,562
Safety and Security				
Aviation regulatory and inspection revenues	10,597	**10,118**	9,998	9,830
Aviation training revenues	614	**809**	809	809
Internal and external revenues for aircraft services	29,825	**26,397**	26,397	26,397
Internal and external marine regulatory and inspection revenues	8,242	**7,329**	7,059	6,909
Revenues from the Registrar Imported Vehicles Program	1,005	**475**	475	475
Lease payments from the Motor Vehicle Test Centre	280	**280**	280	280
Shortline rail inspection revenues	66	**63**	63	63
Internal and external revenues from research and development activities	5,421	**2,420**	2,420	2,420
Miscellaneous internal and external revenues	645	**35**	35	35
	56,695	**47,926**	47,536	47,218

(Continued on next page)

Source of Respendable and Non-respendable Revenue (*continued*)

Business Line *($000's)*	Forecast Spending 2002-03[1]	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Departmental administration				
Internal and external rental and concession revenues	968	**932**	932	932
Miscellaneous internal and external revenues	618	**119**	119	119
	1,586	**1,051**	1,051	1,051
Total Respendable Revenue	384,907	**339,277**	348,866	360,041
Non-respendable Revenue:				
Policy				
Hopper car leases	12,000	**12,000**	12,000	12,000
Programs and Divestiture				
Non-navigational assets — St. Lawrence Seaway	4,500	**4,300**	4,300	4,300
Port sales and chattels	375	**-**	-	-
Canada Port Authority stipends	10,233	**10,446**	10,862	10,815
Total Non-respendable Revenue	27,108	**26,746**	27,162	27,115
Total Revenues	412,015	**366,023**	376,028	387,156

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

Note: Internal revenues are those collected from within the federal government, from other departments and agencies. External revenues are those collected from outside the federal government.

1. *Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.*

Table 7 — Loans, Investments and Advances

This table reflects the expected outstanding balances on loans owed to Transport Canada at the end of each fiscal year.

Business Line *($000's)*	Forecast Spending 2002-2003[1]	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Programs and Divestiture				
Loan to Saint John Harbour Bridge Authority	24,152	**23,152**	22,152	21,152
Loans assumed from the former St. Lawrence Seaway Authority	715	**686**	655	624
Total Outstanding Loan Balance	24,867	**23,838**	22,807	21,776

Due to rounding, columns may not add to totals shown

1. *Reflects best forecast to the end of the fiscal year.*

Table 8 — Main Estimates Spending Authority

Vote	*($000's)*	Main Estimates 2003-04	2002-03
	Budgetary		
1	Operating expenditures	**193,798**	97,092
5	Capital expenditures	**82,264**	104,000
10	Grants and Contributions	**401,548**	376,347
15	Payments to the Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc.	**33,345**	83,740
20	Payments to Marine Atlantic Inc.	**25,095**	32,949
25	Payments to VIA Rail Canada Inc.	**266,201**	255,701
30	Payments to the Canadian Air Transport Security Authority	**459,676**	-
35	Payment to the Queens Quay West Land Corporation	**4,000**	-
40	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	**-**	-
(S)	Minister of Transport — Salary and motor car allowances	**67**	65
(S)	Payments to Canadian National Railway Company — Victoria Bridge, Montreal	**3,300**	3,300
(S)	Contributions to employee benefit plans	**58,464**	52,972
(S)	Payments in respect of St. Lawrence Seaway agreements	**1,900**	1,900
(S)	Northumberland Strait Crossing subsidy payment	**50,400**	49,900
	Total Department	**1,580,058**	1,057,966

Due to rounding, columns may not add to total shown.

Annex 2 — Our Business Lines

	Objective	Activities	Resources
Policy	To develop and implement transportation policies and legislative changes which contribute to a competitive, efficient and effective Canadian transportation system.	Establishes the policy and legislative framework for all federally regulated modes of transportation. The business line also monitors and analyses the transportation system, reports on the state of transportation in Canada, carries out economic studies and program evaluations, supports the Minister and Deputy Minister in their relations with other federal departments, other levels of government, and foreign governments, represents the department in international trade issues, and evaluates policy and programs for the entire department.	$ 396 million 203 Full-time equivalents
Programs and Divestiture	To develop and manage programs and strategies, including divestiture and post-divestiture stewardship, which best contribute to a safe, effective, and efficient transportation system based on sustainable development principles.	Plays a substantial stewardship role in addition to negotiating the divestiture of ports and airports. It operates sites until they are transferred, administers highway and bridge programs, carries out landlord and monitoring functions in respect to airports, ports, bridges and air navigation system sites, and manages the department's real property portfolio. On the environmental front, this business line also provides leadership within the federal government and the transportation sector on sustainable transportation.	$ 256 million 384 Full-time equivalents
Safety and Security	To promote the safety and security of the national transportation system.	Develops national legislation, regulations and standards, and carries out monitoring, testing, inspection, enforcement, education and research and development activities to promote safety and security in all transportation modes. It also develops emergency preparedness plans, ensures security of persons working in restricted areas of airports, and delivers aircraft services to government and other transportation bodies.	$ 813 million 3087 Full-time equivalents
Departmental Administration	To provide efficient and effective support services that respond to departmental needs	Establishes the department's administrative accountability framework, and supports the department's other business lines by providing essential services that include financial, administrative, human resources, information management/information technology, internal and external communications, legal and executive.	$ 128 million 883 Full-time equivalents

Annex 3 — Our Office Locations

TRANSPORT CANADA HEADQUARTERS

Web site:
www.tc.gc.ca

Mailing Address:
Transport Canada
Place de Ville, Tower C
330 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N5

General Enquiries:
Telephone: (613) 990-2309
Fax: (613) 954-4731

Library and Research Services Centre:
Telephone: (613) 998-5128

TRANSPORT CANADA REGIONAL OFFICES

Atlantic Region
95 Foundry Street
Moncton, New Brunswick
E1C 8K6
Telephone: (506) 851-7316

Quebec Region
700 Leigh Capreol
Dorval, Quebec
H4Y 1G7
Telephone: (514) 633-2714

Ontario Region
4900 Yonge Street
Toronto, Ontario
M2N 6A5
Telephone: (416) 952-2170

Prairies and Northern Region
344 Edmonton Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 0P6
Telephone: (204) 984-8105

Pacific Region
620-800 Burrard Streete
Vancouver, British Columbia
V6Z 2J8
Telephone: (604) 666-3518

Index

A

Aeronautics Act · 28
Airports Capital Assistance Program · 30

C

Canada Marine Act · 18, 22
Canada Shipping Act, 2001 · 27, 28
Canada Transportation Act · 16
Canada-U.S. Smart Border Declaration · 20, 27
Canadian Environmental Assessment Act · 33
Climate Change · 34

D

Direction 2006 · 29

G

Government On-line · 39

I

Intelligent Transportation Systems · 23
Interdepartmental Regulatory/Inspection initiative · 38

M

Motor Vehicle Safety Act · 28
Motor Vehicle Transport Act · 18

R

Road Safety Vision 2010 · 29

S

Science and technology / Research and development · 29
Strategic Highway Infrastructure Program · 19, 47, 48
Sustainable Development Strategy · 33

T

Transportation Blueprint · 10
Transportation security · 26

Index

C

Changement climatique · 36

D

Déclaration sur l'établissement d'une frontière intelligente entre le Canada et les États-Unis · 21, 28
Direction sécurité ferroviaire 2006 · 31

G

Gouvernement en direct · 43

I

Initiative interministérielle de réglementation/inspection · 41

L

Loi canadienne sur l'évaluation environnementale · 35
Loi maritime du Canada · 18, 23
Loi sur l'aéronautique · 29
Loi sur la marine marchande du Canada (2001) · 29, 30
Loi sur la sécurité des véhicules automobiles · 29
Loi sur le transport par véhicule à moteur · 19
Loi sur les transports au Canada · 17

P

Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires · 32
Programme stratégique d'infrastructures routières · 20, 51, 52

S

Schéma d'orientation des transports · 10
Sciences et technologies/recherche et développement · 31
Stratégie de développement durable · 35
Sûreté des transports · 27
systèmes de transport intelligents · 24

V

Vision sécurité routière 2010 · 30

Annexe 3 – Adresse de nos bureaux

TRANSPORTS CANADA
ADMINISTRATION CENTRALE

site Web :
www.tc.gc.ca

Adresse postale :
Transports Canada
Place de Ville, Tour C
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0N5

Renseignements généraux :
Téléphone : (613) 990-2309
Télécopieur : (613) 954-4731

Centre des services de bibliothèque et de recherche :
Téléphone : (613) 998-5128

TRANSPORTS CANADA
BUREAUX RÉGIONAUX

Région de l'Atlantique
95, rue Foundry
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 8K6
Téléphone : (506) 851-7316

Région du Québec
700, Leigh-Capreol
Dorval (Québec)
H4Y 1G7
Téléphone : (514) 633-2714

Région de l'Ontario
4900, rue Yonge
Toronto (Ontario)
M2N 6A5
Téléphone : (416) 952-2170

Région des Prairies et du Nord
344, rue Edmonton
Winnipeg (Manitoba)
R3C 0P6
Téléphone : (204) 984-8105

Région du Pacifique
620-800, rue Burrard
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6Z 2J8
Téléphone : (604) 666-3518

Annexe 2 – Nos secteurs d'activités

	Objectifs	Activités	Ressources
Politiques	Élaborer et mettre en œuvre des politiques de transport et des changements législatifs qui contribuent à la compétitivité, à l'efficience et à l'efficacité du réseau de transport du Canada.	Établit le cadre de politique et de législation pour tous les modes de transport de compétence fédérale. Le secteur d'activités s'occupe également de surveiller et d'analyser le réseau de transport, de faire rapport de l'état des transports au Canada, de mener des études économiques et d'évaluer les programmes, d'assurer le soutien du Ministre et du Sous-ministre dans leurs relations avec d'autres ministères fédéraux, d'autres paliers gouvernementaux et les gouvernements étrangers, de représenter le Ministère pour les questions de commerce international et d'évaluer les politiques et programmes pour l'ensemble du Ministère.	396 millions de dollars 203 équivalents à temps plein
Programmes et Cessions	Élaborer et gérer des programmes et stratégies, notamment pour l'intendance liée aux cessions et après les cessions, qui contribuent au mieux à la sécurité, à l'efficacité et à l'efficience du réseau de transport en fonction de principes de développement durable.	Joue un rôle substantiel d'intendance en plus de négocier la cession des ports et aéroports. Le secteur d'activités exploite des sites jusqu'au moment de leur cession, administre des programmes de routes et de ponts, assume des fonctions de propriétaire et de superviseur relativement aux aéroports, aux ports, aux ponts et aux sites de systèmes de navigation aérienne et gère le portefeuille immobilier du Ministère. Sur le plan environnemental, ce secteur d'activités assure également le leadership au sein du gouvernement fédéral et du secteur des transports en matière de transport durable.	256 millions de dollars 384 équivalents à temps plein
Sécurité et Sûreté	Promouvoir la sécurité et la sûreté du réseau national de transport.	Élabore des lois, des règlements et des normes à l'échelle nationale et assure des activités de surveillance, d'essai, d'inspection, d'application de la loi, de sensibilisation et de recherche et développement pour promouvoir la sécurité et la sûreté de tous les modes de transport. Ce secteur d'activités élabore également des plans d'intervention en cas d'urgence, assure la sûreté des personnes travaillant dans les zones réglementées des aéroports et fournit des services d'aéronefs aux organismes gouvernementaux et à d'autres organismes de transport.	813 millions de dollars 3087 équivalents à temps plein
Administration ministérielle	Fournir des services de soutien efficients et efficaces qui répondent aux besoins ministériels.	Établit le cadre de responsabilisation administrative du Ministère et assure le soutien des autres secteurs d'activités du Ministère en fournissant des services essentiels, notamment les ressources financières, administratives et humaines, la gestion de l'information/technologie de l'information, les communications internes et externes, les services juridiques et les services de direction.	128 millions de dollars 883 équivalents à temps plein

Tableau 8 – Pouvoir de dépenser en vertu du Budget principal des dépenses

Crédit	*(milliers de dollars)*	Budget principal des dépenses 2003-2004	2002-2003
	Budgétaire		
1	Dépenses d'exploitation	**193 798**	97 092
5	Dépenses d'immobilisations	**82 264**	104 000
10	Subventions et contributions	**401 548**	376 347
15	Paiements versés aux Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.	**33 345**	83 740
20	Paiements versés à Marine Atlantique S.C.C.	**25 095**	32 949
25	Paiements versés à VIA Rail Canada Inc.	**266 201**	255 701
30	Paiements versés à l'Administration canadienne de sûreté du transport aérien	**459 676**	-
35	Paiement versé à Queens Quay West Land Corporation	**4 000**	-
40	Paiement versé à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**-**	-
(S)	Ministre des Transports – Allocations de salaire et d'automobile	**67**	65
(S)	Paiements versés à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada – Pont Victoria, Montréal	**3 300**	3 300
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**58 464**	52 972
(S)	Paiements au titre des ententes relatives à la Voie maritime du Saint-Laurent	**1 900**	1 900
(S)	Subventions accordées à l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland	**50 400**	49 900
	Total du Ministère	**1 580 058**	1 057 966

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Tableau 7 – Prêts, investissements et avances

Ce tableau présente les soldes en cours sur les prêts dus à Transports Canada à la fin de chacun des exercices financiers.

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003[1]	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Programmes et Cessions				
Prêt consenti à l'Administration du pont du port de Saint John	24 152	**23 152**	22 152	21 152
Prêts assumés de l'ex-Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent	715	**686**	655	624
Total des soldes en cours sur les prêts	24 867	**23 838**	22 807	21 776

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. *Reflètent les meilleures prévisions à la fin de l'exercice.*

Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles (*suite*)

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003[1]	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Recettes disponibles (suite) :				
Administration ministérielle				
Recettes internes et externes de location et de concession	968	**932**	932	932
Recettes internes et externes diverses	618	**119**	119	119
	1 586	**1 051**	1 051	1 051
Total des recettes disponibles	384 907	**339 277**	348 866	360 041
Recettes non disponibles :				
Politiques				
Locations de wagons-trémies	12 000	**12 000**	12 000	12 000
Programmes et Cessions				
Actifs hors navigation – Voie maritime du Saint-Laurent	4 500	**4 300**	4 300	4 300
Ventes de ports et chatels	375	**-**	-	-
Administrations portuaires canadiennes – Honoraires	10 233	**10 446**	10 862	10 815
Total des recettes non disponibles	27 108	**26 746**	27 162	27 115
Recettes totales	412 015	**366 023**	376 028	387 156

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Nota : Les recettes internes proviennent de l'intérieur du gouvernement fédéral, d'autres ministères et organismes. Les recettes externes proviennent de l'extérieur du gouvernement fédéral.

1. *Reflètent les meilleures prévisions des dépenses prévues totales à la fin de l'exercice.*

Tableau 6 – Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003[1]	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Recettes disponibles :				
Politiques				
Recettes des contrats de coopération internationale	50	**50**	50	50
Recettes découlant de la fourniture de données statistiques	277	**160**	160	160
Recettes internes d'Agriculture Canada pour la surveillance du transport du grain	460	**348**	-	-
Recettes internes et externes diverses	108	**-**	-	-
	895	**558**	210	210
Programmes et Cessions				
Recettes des Havres et Ports	11 643	**9 126**	9 092	9 092
Recettes découlant des opérations des aéroports	15 737	**11 380**	6 542	5 070
Aéroports – Paiements de bail et de chatel	296 828	**268 909**	284 376	297 369
Recettes internes et externes diverses	1 523	**327**	59	31
	325 731	**289 742**	300 069	311 562
Sécurité et Sûreté				
Recettes au titre de la sécurité aérienne	10 597	**10 118**	9 998	9 830
Recettes de formation en aviation	614	**809**	809	809
Recettes internes et externes au titre des services des aéronefs	29 825	**26 397**	26 397	26 397
Recettes internes et externes au titre de la sécurité maritime	8 242	**7 329**	7 059	6 909
Recettes découlant du programme d'enregistrement des véhicules importés	1 005	**475**	475	475
Paiements de bail - Centre d'essais pour véhicules automobiles	280	**280**	280	280
Recettes au titre des inspections des chemins de fer secondaires	66	**63**	63	63
Recettes internes et externes au titre de la recherche et développement	5 421	**2 420**	2 420	2 420
Recettes internes et externes diverses	645	**35**	35	35
	56 695	**47 926**	47 536	47 218

(suite à la page suivante)

Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Notre objectif…	Résultats attendus…
Programmes et Cessions *(suite)*		
Plan d'action 2000 sur les changements climatiques (CET de 40,2 M$).	Réduire l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le secteur des transports.	Adoption des modes de transport et utilisation des terrains plus efficaces sur le plan énergétique et amélioration de la capacité de réduction des émissions de GES. Adoption de technologies novatrices et de pratiques exemplaires liées à la réduction des émissions de GES.
Sécurité et Sûreté		
Octroi de paiements à l'appui de l'amélioration des passages à niveau approuvée en vertu de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* (programme permanent).	Fournir une aide aux compagnies de chemin de fer et aux administrations routières pour qu'elles exécutent les travaux afin d'améliorer la sécurité aux passages à niveau publics rail-route.	Réduction des risques de collisions et de morts aux passages à niveau publics rail-route.
Code canadien de sécurité (CET de 17,8 M$).	Fournir une aide aux provinces et aux territoires à l'appui de l'application uniforme du Code canadien de sécurité aux transporteurs extraprovinciaux.	Amélioration du niveau de sécurité, du potentiel de surveillance de la sécurité et de l'uniformité nationale des normes.
Versement d'une contribution aux compagnies aériennes au titre du renforcement de la sécurité des postes de pilotage des aéronefs (CET de 34 M$).		

Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Notre objectif...	Résultats attendus...
Programmes et Cessions *(suite)*		
Versement de contributions au Québec dans le cadre de l'Accord d'aménagement des routes de l'Outaouais afin d'améliorer le réseau routier et d'en améliorer l'efficacité globale, et de promouvoir la sécurité routière tout en favorisant le développement et le tourisme régional et industriel (programme permanent).	Participer au financement fédéral-provincial conjoint de la construction, de la consolidation et de l'amélioration de certains liens routiers et chemins publics.	Amélioration de la sécurité des transports.
Accord sur la route transcanadienne – Terre-Neuve (CET de 395 M$).	Construire des routes d'accès à la route transcanadienne à Terre-Neuve et au Labrador en échange de la cessation des opérations ferroviaires dans la province.	Renforcement et amélioration de la route transcanadienne à Terre-Neuve et au Labrador.
(S) Octroi d'une subvention à l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland (programme permanent).	Respecter l'obligation constitutionnelle d'assurer un service de transport entre l'Île-du-Prince-Édouard et le continent.	Service de transport continu et efficace, tout au long de l'année, des gens et des marchandises entre l'Île-du-Prince-Édouard et le continent.
(S) Versement de paiements au CN à l'égard de l'abandon des péages sur le pont Victoria à Montréal et au titre des travaux de remise en état de la portion du pont réservée à la circulation routière (programme permanent).	Dédommager le CN de la décision prise par le fédéral d'éliminer les péages et contribuer à la remise en état de la portion routière du pont.	Prise en charge de l'impact négatif sur les recettes du CN de l'élimination des péages et promotion de la conduite sans danger des véhicules sur le pont et ses bretelles d'accès.
Programme stratégique d'infrastructure routières – composantes routières (CET de 485 M$).	Assurer le financement des projets routiers provinciaux pour satisfaire aux besoins du réseau routier national du Canada.	Amélioration de la mobilité et des économies de transport et renforcement de la sécurité.
Programme stratégique d'infrastructure routière – postes frontaliers (planification et intégration) (CET de 68 M$).	Améliorer la fiabilité et les performances globales d'exploitation du réseau de transport de surface.	Amélioration de la mobilité et des économies de transport et renforcement de la sécurité.

(suite à la page suivante)

Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Notre objectif…	Résultats attendus…
Politiques *(suite)*		
Projet de revitalisation du secteur riverain de Toronto (CET de 10,1 M$).	Dynamiser l'économie de Toronto, son développement social, son réseau de transport, la construction de logements et la durabilité de l'environnement.	Un front de lac propre, vert, vital, accessible et de toute beauté dont jouiront les habitants de la ville et les touristes du Canada et du monde entier.
Programme stratégique d'infrastructure routière – systèmes de transports intelligents (CET de 29 M$).	Améliorer la fiabilité et le rendement opérationnel global du réseau de transport terrestre.	Amélioration de la mobilité, gains d'efficacité des transports, amélioration du rendement en matière de sécurité et promotion des transports durables.
Programmes et Cessions		
Versement de contributions pour l'exploitation des aéroports hors RNA (Réseau national d'aéroports) (programme permanent).	Verser des subventions d'exploitation aux aéroports de tout le Canada.	Exploitation sûre des aéroports hors RNA (et non encore admissibles au PAIA).
Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (maximum de 190 M$ sur 5 ans se terminant en 2005-2006).	Aider les aéroports admissibles à financer leurs projets d'immobilisations.	Exploitation sans danger, protection des actifs et réduction des coûts des aéroports hors RNA.
Versement de contributions au Nouveau-Brunswick pour moderniser son réseau routier afin d'en améliorer l'efficacité globale et de promouvoir la sécurité routière tout en favorisant le développement et le tourisme régional et industriel (CET de 338 M$).	Participer au financement fédéral-provincial conjoint de la construction, de la consolidation et de l'amélioration de certains liens routiers et chemins publics.	Amélioration de la sécurité des transports.

(suite à la page suivante)

Tableau 5 – Précisions sur les programmes de paiements de transfert

Le tableau qui suit contient des données sur chacun de nos programmes de paiements de transfert dont le coût estimatif total (CET) dépasse 5 millions de dollars.

Titre du programme	Notre objectif...	Résultats attendus...
Politiques		
Verser une subvention à la province de la Colombie-Britannique pour les services de traversier, de cabotage et de transport de passagers (programme permanent).	Aider la province à offrir des services de traversier dans les eaux de la Colombie-Britannique.	Des liens de transport avec le réseau national de transport de surface à partir de diverses régions et des régions isolées de la Colombie-Britannique.
Verser une contribution aux services passagers et marchandises par traversier et navire de cabotage (programme permanent).	Surveiller les opérations des services de traversier afin de réduire la sujétion des exploitants à l'égard des subventions fédérales en assurant la rentabilité commerciale de ces exploitants grâce à des services qui répondent effectivement à la demande et à des taux qui reflètent la conjoncture du marché.	Services de traversier sûrs, fiables et abordables entre Wood Island et Caribou, et entre Souris et Cap-aux-Meules.
Verser un paiement à la Commission canadienne du blé (CCB) au titre des wagons-trémies pour le transport du grain de l'Ouest du Canada (programme permanent).	Aider la CCB à acheter et à louer des wagons-trémies.	Efficacité du transport du grain dans l'ouest du Canada.
Octroyer des allocations aux anciens employés des Newfoundland Railways, Steamships and Telecommunications Services mutés à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (programme permanent).	Assumer la responsabilité de la partie des coûts de retraite non payables par le gouvernement de Terre-Neuve ou la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada au titre des employés mutés.	S'assurer qu'un régime de pension équivalant aux régimes provinciaux au moment de la mutation est accessible aux anciens employés de la province.
Verser une contribution au programme de restauration du pont de Québec (CET de 6 M$).	Aider le CN à restaurer le pont de Québec qui a été construit à l'origine par le gouvernement fédéral en 1918.	Maintien de la circulation sans danger des véhicules et des trains sur le pont.

(suite à la page suivante)

Tableau 4 – Sommaire des paiements de transfert par secteur d'activités

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003[1]	**Dépenses prévues 2003-2004[2]**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Subventions				
Politiques	23 377	**23 987**	23 987	23 987
Programmes et Cessions	-	**-**	-	-
Sécurité et Sûreté	100	**-**	-	-
Administration ministérielle	-	**-**	-	-
Total des subventions	23 477	**23 987**	23 987	23 987
Contributions				
Politiques	42 030	**46 731**	45 806	41 506
Programmes et Cessions	216 771	**366 007**	303 332	262 623
Sécurité et Sûreté	42 268	**18 523**	8 080	8 080
Administration ministérielle	-	**-**	-	-
Total des contributions	301 069	**431 261**	357 218	312 209
Total des paiements de transfert	324 546	**455 248**	381 205	336 196

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. *Reflètent les meilleures prévisions des dépenses prévues totales à la fin de l'exercice.*
2. 🕮 *Pour une liste détaillée de toutes les subventions et contributions, voir le Budget des dépenses 2003-2004, partie II.*

Précisions sur les principales dépenses en immobilisations *(suite)*

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Prévision du coût total estimatif	Prévision des dépenses au 31 mars 2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses années ultérieures
Moncton (N.-B.)						
• Construction d'un hangar (I-DA)	7 654	313	**2 500**	4 841	-	-
Autres projets S et S			**4 233**	10 606	16 710	
Total S et S			**18 111**	19 606	19 329	
Administration ministérielle (AM)						
Administration centrale						
• Remplacement d'infrastructures en fonction du cycle de vie (S-DA)	6 426	4 195	**2 231**	-	-	-
• Version 11i d'Oracle (S-DA)	14 684	3 945	**7 595**	3 144	-	-
Autres projets AM			**10 517**	14 070	21 016	
Total AM			**20 343**	17 214	21 016	
Dépenses en immobilisations totales			**84 064**	85 000	85 000	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Tableau 3 – Précisions sur les principales dépenses en immobilisations

Tous les projets d'immobilisations dont le coût estimatif total (CET) dépasse 5 millions de dollars sont énumérés ci-dessous, de même que tous les projets environnementaux prévus dont le coût est supérieur à 2 millions de dollars.

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Prévision du coût total estimatif	Prévision des dépenses au 31 mars 2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses années ultérieures
Politiques						
Tous les projets des Politiques			**4 149**	3 835	4 095	
Total des Politiques			**4 149**	3 835	4 095	
Programmes et Cessions (P et C)						
Stephenville (T.-N.)						
• Assainissement (S-DA)	2 714	2 588	**126**	-	-	-
Blanc-Sablon (Québec)						
• Reconstruction du quai (S-DA)	10 601	942	**8 477**	1 182	-	-
Îles-de-la-Madeleine (Québec)						
Remise en état des zones de triage et de stationnement (S-DA)	6 672	1 438	**5 234**	-	-	-
Havre Saint-Pierre (Québec)						
• Reconstruction du quai (I-DA)	7 728	350	**3 987**	3 001	390	-
Pickering (Ontario)						
• Mesures correctives relatives à la moisissure (S-DA)	3 754	2 219	**888**	647	-	-
Fort Nelson (C.-B.)						
• Assainissement d'après l'étude de base sur l'environnement (S-DA)	8 998	5 071	**1 657**	1 743	527	-
• Assainissement du site d'enfouissement et de l'escarpement (S-DA)	4 996	4 795	**75**	63	63	-
Autres projets P et C			**21 017**	38 009	39 580	
Total P et C			**41 461**	44 645	40 560	
Sécurité et Sûreté (S et S)						
Administration centrale						
• Achat et modernisation des équipements et des installations – CEVA de Blainville (S-DA)	9 577	1 858	**2 655**	1 633	1 619	1 812
• Révisions des réacteurs JT15D-4 (S-DA)	6 981	2 791	**1 700**	750	1 000	740
• Remplacement du simulateur de vol King Air (S-DA)	8 949	150	**7 023**	1 776	-	

(suite à la page suivante)

Tableau 2 – Sommaire des dépenses en immobilisations par secteur d'activités

Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003[1]	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Politiques	825	**4 149**	3 835	4 095
Programmes et Cessions	22 711	**41 461**	44 645	40 560
Sécurité et Sûreté	16 646	**18 111**	19 606	19 329
Administration ministérielle	16 001	**20 343**	17 214	21 016
Dépenses en immobilisations totales	56 183	**84 064**	85 300	85 000

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

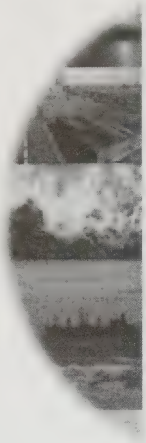
1. Reflètent les meilleures prévisions des dépenses prévues totales à la fin de l'exercice.

Annexe 1 – Tableaux financiers

Tableau 1 – Coût net des programmes pour l'année budgétaire

Total du Ministère *(milliers de dollars)*	**2003-2004**
Dépenses brutes prévues	1 932 025
Plus : Services obtenus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	30 209
Contributions couvrant la part des employeurs aux régimes d'assurance des employés et les dépenses assumées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	22 216
Protection assurée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) au titre des accidents du travail	4 166
Dépenses salariales et connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	5 278
	61 869
Coûts bruts des programmes	1 993 894
Moins :	
Recettes disponibles	339 277
Recettes non disponibles	26 746
Coût net des programmes	**1 627 871**

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.



Comment mesurerons-nous nos succès?

- Usage plus efficace des systèmes et des infrastructures.
- Transformation des méthodes commerciales grâce à l'utilisation des technologies de l'information.
- Fourniture des renseignements demandés sous la bonne présentation au bon moment aux employés qui sont autorisés à les voir.
- Prestation efficace des services opérationnels aux intervenants de l'extérieur.



intervenants au processus d'élaboration des politiques. Transports Canada veut de toute urgence trouver des technologies qui renforcent sa capacité à protéger la sécurité du public voyageur et à faciliter les rapports commerciaux entre les intervenants et le Ministère.

Afin de répondre à la demande du public qui souhaite avoir plus facilement accès à des renseignements et à des services, le gouvernement du Canada a lancé l'initiative du Gouvernement en direct (GED). Transports Canada s'est engagé à fournir ses services aux citoyens avec efficacité et à ne pas relâcher ses efforts pour offrir des services en direct. L'axe stratégique actuel du GED a pris une nouvelle orientation pour garantir que les investissements que le Ministère engage dans la GI/TI, la réforme des activités et le GED cadrent avec l'exécution des programmes et les besoins des intervenants.

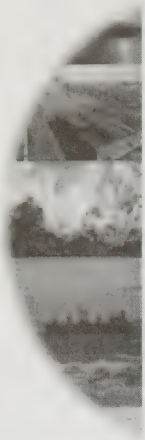
En marge des modes traditionnels de prestation des services (en tête-à-tête, au téléphone, par courriel), les Canadiens auront accès à des renseignements et à des services utiles sur les transports grâce à Internet. Au nombre des services qui seront offerts en direct, mentionnons la possibilité de remplir les formulaires réglementaires pour obtenir des permis, des certificats et des immatriculations. Les intervenants pourront adresser leur demande et en suivre l'évolution dans le système, et y apporter les changements nécessaires s'il y a lieu. Lorsque les intervenants devront traiter directement avec des employés de Transports Canada, leurs données seront instantanément et toujours disponibles aux employés pour qu'ils puissent fournir un service aussi rapide qu'efficace.

Comme exemple d'initiative GED axée sur les intervenants de l'extérieur, le Ministère met la dernière touche à son site Web Voyage accessible (VA) en établissant des partenariats avec les provinces et les territoires. L'élargissement de ces partenariats permettra aux voyageurs ayant une déficience de trouver des données utiles et des hyperliens avec des sources d'information sur les transports accessibles dans tout le Canada. En 2002, le site Web VA a reçu le prix de distinction de la Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale dans la catégorie *Gestion des dimensions humaines du cyber-gouvernement*.

Pour accroître son efficacité opérationnelle, rationaliser ses méthodes et faciliter les rapports entre les intervenants, les fournisseurs et le Ministère, Transports Canada tirera profit des technologies pour trouver des solutions électroniques aux problèmes d'appel d'offres, d'achats, de paiement et de facturation. Le Ministère est en train d'implanter un système financier exploitable sur le Web qui lui fera bénéficier de ces nouvelles méthodes opérationnelles.

Visiter le site Web à : www.accesstotravel.gc.ca.

Pour plus de renseignements sur le GED, visiter le site Web à : www.gol-ged.gc.ca.



Elle offre également un lieu de rencontre qui facilite la compréhension des problèmes communs et les échanges nécessaires à l'élaboration de plans d'action. Au cours de la période de planification, on s'emploiera à créer un climat propice à la rétention, au recrutement et à l'apprentissage au sein de ce milieu, et à bâtir un milieu de réglementation/inspection efficace qui reconnaît le rôle des inspecteurs et se fait le défenseur de l'efficacité des règlements.

Il est d'ores et déjà prévu que les réformes imminentes en vue de moderniser les méthodes et les lois sur la gestion des ressources humaines auront un profond retentissement sur Transports Canada au cours du prochain exercice et des années à venir. Ces réformes renforceront la capacité du Ministère à trouver des solutions intelligentes et ponctuelles à ses problèmes de ressources humaines. Le Ministère continuera par ailleurs d'enregistrer des progrès au chapitre d'autres initiatives visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, notamment dans les domaines des valeurs et de l'éthique, du recrutement et de la rétention et de l'acquisition continue du savoir.

Transports Canada tient beaucoup à ce que ses effectifs reflètent la disponibilité sur le marché du travail des groupes désignés par l'équité en matière d'emploi. À cette fin, le Ministère entend élaborer des programmes et prendre des initiatives pour s'assurer que ses effectifs reflètent la diversité du profil démographique du Canada. Le Ministère s'emploiera à créer une culture du travail qui sanctionne et valorise les avantages de la diversité et de l'intégration, et qui est axée sur le mérite et le traitement équitable de chaque employé.

Comment mesurerons-nous nos succès?
• Un bassin de candidats compétents et employables, capables de jouer des rôles dirigeants à des postes de responsabilité.
• Un effectif diversifié, qualifié et compétent, reconnu et respecté par l'industrie des transports.
• Un niveau accru de satisfaction au travail et de productivité des employés.
• Une baisse du taux de renouvellement des employés.
• Des méthodes de recrutement et de dotation efficaces.

3. Accessibilité et connectivité

La gestion des informations et des technologies est indispensable à la bonne exécution des programmes; la technologie continue de transformer la façon dont nous travaillons et les rapports que nous entretenons les uns avec les autres, avec les intervenants et avec le public. Nos travaux dans ce domaine sont dictés par des besoins fonctionnels et consistent à améliorer la prestation des services dans tous les secteurs du Ministère, à trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins des citoyens qui veulent avoir accès à des informations publiques, à protéger les renseignements personnels, à répondre dans de meilleurs délais aux lettres et aux questions et à obtenir l'adhésion des

systèmes de contrôle fonctionnent comme prévu et procurent aux décisionnaires des données fiables et utiles.

Comment mesurerons-nous nos succès?
• Des gestionnaires et des employés bien informés qui s'acquittent de leurs responsabilités de manière plus efficace et économique. • Des investissements qui ont un rapport avec les priorités du Ministère pour maximiser l'utilisation des ressources disponibles. • La sensibilisation des gestionnaires et l'adoption de politiques de gestion financière et de méthodes de gestion axées sur les résultats. • Une sensibilisation accrue des partenaires à la nécessité de concilier les services et les contrôles. • Un raccourcissement du délai qui s'écoule entre la réception et la réponse aux demandes d'informations.



2. Renforcement des capacités pour l'avenir

L'un des grands défis auxquels est confronté le gouvernement fédéral est le renouvellement de la fonction publique fédérale. Étant donné que deux employés sur cinq pourront prendre leur retraite d'ici 2010, la capacité de Transports Canada à remplir son mandat est inextricablement liée à son aptitude à recruter des effectifs hautement performants. En raison du nombre prévu de départs à la retraite, nous devons recruter de nouveaux employés et nous devons leur inculquer les connaissances ministérielles que les employés qui prendront leur retraite emporteront avec eux.

Compte tenu de la lutte acharnée que se livrent tous les secteurs pour recruter des professionnels, le Ministère s'est engagé à devenir un employeur modèle. Pour cela, il entend créer un contexte d'apprentissage qui permet aux employés d'acquérir l'expérience et de suivre la formation nécessaire pour perfectionner leurs compétences et atteindre leurs objectifs professionnels. La création d'un milieu d'apprentissage contribue à la transmission des connaissances, ce qui crée une atmosphère gagnante pour tous en contribuant à combler les aspirations professionnelles des employés et en facilitant la transmission indispensable des connaissances pour permettre au Ministère de s'acquitter de son rôle à l'égard de tous les Canadiens et de l'industrie des transports.

L'une des priorités du gouvernement concerne le milieu de la réglementation/inspection, qui est jugé « à risque » en raison de son profil démographique et de la difficulté que l'on a à recruter des employés hautement qualifiés. Transports Canada est un ardent défenseur de l'Initiative interministérielle de réglementation/inspection, dont l'objectif primordial est de protéger la capacité du gouvernement à s'acquitter de ses fonctions essentielles en matière de réglementation/inspection. L'initiative permet aux ministères fédéraux et aux organismes d'inspection de communiquer plus facilement les uns avec les autres, ce qui donne une vision horizontale des produits et des services de réglementation/inspection à tous les Canadiens.



population active vieillissante et le besoin de fournir un nombre sans cesse croissant de services à nos intervenants grâce à la technologie. Il est par ailleurs de plus en plus important pour le Ministère d'intervenir promptement devant toute urgence ou situation à même de survenir.

Le programme de gestion traduit le besoin de modifier la façon dont nous gérons nos ressources humaines, financières, informatiques et technologiques pour mieux refléter les valeurs et les pratiques modernes du travail dans une économie mondialisée et de plus en plus axée sur le savoir.

Secteurs prioritaires

Au cours des prochaines années, le Ministère concentrera ses efforts sur les secteurs suivants afin de résoudre et de surmonter les défis qui se présentent à lui :

- la gestion moderne et les rapports sur les résultats;
- le renforcement des capacités pour l'avenir;
- l'accessibilité et la connectivité.

1. Gestion moderne et rapports sur les résultats

L'adoption de méthodes de gestion moderne est l'une des grandes priorités de Transports Canada dont le but est d'implanter de plus en plus des méthodes de gestion et des rapports axés sur les résultats. Des instruments comme la saine gestion des risques, des systèmes de contrôle adaptés et des cadres de rendement aident les gestionnaires et les employés à mieux exécuter les programmes. Grâce à l'intégration de nos méthodes de planification des activités et d'affectation des ressources, les gestionnaires ont compris toute l'importance et l'efficacité des cadres de rendement et, même s'ils continuent d'évoluer, ces cadres sont en cours d'implantation dans tout le Ministère.

Un programme de gestion moderne exige que les gestionnaires portent leur regard au-delà des activités et des résultats pour se concentrer sur les aboutissements, c'est-à-dire les répercussions et les effets de leurs programmes. La gestion en fonction des résultats nécessite une attention soutenue du début jusqu'à la fin d'une initiative. Cela consiste à clairement définir les résultats visés, à exécuter le programme ou à fournir le service, à mesurer et à évaluer le rendement et à procéder à des rajustements pour en améliorer l'efficacité et la rentabilité. Cela signifie également qu'il faut rendre compte du rendement d'une manière qui puisse être comprise par tous les Canadiens.

À l'appui de la gestion par objectifs de Transports Canada, le Ministère a créé un Comité de vérification et d'examen, dans le but d'offrir des garanties à la haute direction comme quoi les systèmes de mesure du rendement et d'autres

4.3 Programme de gestion de Transports Canada



Des organismes fédéraux intelligemment gérés, réceptifs aux besoins des citoyens et collaborant avec d'autres entités revêtent une importance cruciale pour atteindre les objectifs nationaux. Pour conquérir l'excellence dans ces organismes, il faut une vision de la gestion moderne dans la fonction publique, une évaluation honnête du fossé qui existe entre cette vision et la réalité et un programme pratique de changements, de même que des effectifs motivés qui lient le tout.

Le programme de gestion de Transports Canada est axé sur des questions qui amélioreront l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services (et l'atteinte de résultats) pour tous les Canadiens. La détermination des atouts, des faiblesses et des possibilités est un élément crucial du programme de gestion, qui reflète la volonté du Ministère de parvenir à l'efficacité par l'autoévaluation et l'amélioration continues. Ces activités de gestion permettent au Ministère de répondre aux besoins des clients et des intervenants et, surtout, d'assurer pour tous les Canadiens l'optimisation des deniers publics.

Transports Canada demeure un partisan convaincu des principes de la gestion moderne et continue d'afficher de très nets progrès dans ce domaine. L'adoption d'un modèle logique de mesure du rendement du Ministère, le recours accru à la planification intégrée entre les secteurs d'activités et la mise en place d'examens des secteurs de services ont contribué à modifier la culture grâce à laquelle tous les membres du Ministère comprennent mieux les avantages de la gestion axée sur les résultats. Même s'il reste encore des progrès à faire, il s'agit d'un processus évolutif, et Transports Canada veille à ce que son programme de gestion moderne soit lié et conforme au programme de gestion plus global du gouvernement fédéral décrit dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Défis

La difficulté que présente le programme de gestion est de renforcer et de maintenir la capacité d'atteindre les objectifs de Transports Canada tout en étant réceptifs aux besoins et aux priorités du Parlement, du public, des organismes centraux et des employés. Le programme traite des principaux enjeux qui influent sur la capacité du Ministère d'exécuter ses programmes. Il faut donc tenir compte de l'étendue de nos activités, ainsi que des solutions de rechange au renouvellement des ressources et à l'exécution des programmes existants, sans oublier la conjoncture et les contraintes actuelles.

De nombreux dossiers qui intéressent tout le gouvernement ont un profond retentissement sur notre capacité à produire des résultats. Mentionnons entre autres les limites financières, un marché de l'emploi concurrentiel, une



la tenue de consultations avec les intervenants et la contribution à l'élaboration du plan de mise en œuvre du cadre national d'adaptation.

émissions de GES de 6 % par rapport à celles de 1990 entre 2008 et 2012. Le plan se veut un document évolutif qui sera peaufiné au fur et à mesure que le gouvernement évalue les progrès réalisés et recherche de nouvelles possibilités d'atteindre ses objectifs.

Le plan fait état des mesures déjà prises en vertu du *Plan d'action 2002 sur les changements climatiques*, ainsi que des nouvelles mesures. Les transports occupent une place importante dans chacune des catégories de mesures, dont la conception a été dirigée par Transports Canada moyennant la collaboration de Ressources naturelles Canada et d'Environnement Canada. Ces mesures portent notamment sur la consommation de carburant des véhicules, les biocarburants comme l'éthanol et le biodiesel, les véhicules à pile à combustible, les transports urbains et le transport plus efficace des marchandises. Transports Canada continuera d'élaborer des mesures en vertu du plan, en particulier dans les domaines des transports urbains de voyageurs, de la consommation de carburant des véhicules et des technologies de pointe et du transport plus efficace des marchandises.

Contribution de Transports Canada au Plan sur les changements climatiques

Résultats escomptés	Indices de progrès
▪ *Sensibilisation accrue des intervenants aux possibilités de réduire les émissions de GES du secteur des transports*	▪ *Nombre d'ateliers ou de séances d'information tenus*
▪ *Capacité accrue de réduire les émissions de GES*	▪ *Nombre d'accords de rendement signés*
▪ *Adoption par les intervenants/partenaires de pratiques novatrices pour réduire les émissions de GES*	▪ *Nombre de projets subventionnés* ▪ *Nombre de personnes qui prennent part aux activités du réseau d'information sur le Programme de démonstration en transport urbain*
▪ *Réductions des GES résultant de la participation au programme*	▪ *Réductions mesurables des GES grâce aux projets subventionnés*

Compréhension des répercussions des changements climatiques sur les transports

On sait peu de choses sur les incidences actuelles et possibles des changements climatiques sur les activités et les infrastructures de transport, et sur ce que nous pouvons faire pour nous adapter à ces changements. Transports Canada s'efforcera de mieux comprendre les vulnérabilités du réseau de transport aux répercussions des changements climatiques et d'élaborer des stratégies fructueuses pour contrecarrer leurs effets nocifs.

Parmi les initiatives qui contribueront à mieux comprendre ce que signifient les changements climatiques pour le secteur des transports, mentionnons la contribution au rapport *Les Impacts et l'adaptation liés au changement climatique : perspective canadienne*, publié par le gouvernement du Canada,



Pour plus de renseignements sur le *Plan d'action 2000 sur les changements climatiques*, visiter le site : www.climatechange.gc.ca/ french/whats_new/ action_plan.shtml.

Pour d'autres renseignements sur les initiatives prises dans le cadre du Plan d'action 2000 de Transports Canada, visiter le site : www.tc.gc.ca/ programmes/ environnement/ changementsclimatiques/ menu.htm.



des aéronefs, et résoudre la question des émissions de gaz à effet de serre dans le domaine du transport aérien;
- la collaboration avec les provinces, les municipalités et d'autres intervenants pour les sensibiliser aux pratiques optimales dans le domaine des transports urbains durables.

2. Élaborer et mettre en œuvre la SDD 2004-2006

Conformément aux modifications apportées en 1995 à la *Loi sur le vérificateur général*, le Ministère est tenu d'actualiser sa stratégie de développement durable tous les trois ans. L'élaboration et la mise en œuvre de la SDD 2004-2006, qui sera déposée devant le Parlement en décembre 2003, constituent une priorité.

En élaborant sa prochaine SDD, Transports Canada tiendra compte des observations et des recommandations formulées dans le *Rapport 2002 du Commissaire à l'environnement et au développement durable*. Parmi les attentes relatives à la prochaine série de stratégies, mentionnons le besoin pour les ministères de renforcer leurs rôles stratégiques et la responsabilisation de leurs stratégies. Par ailleurs, Transports Canada procède à un examen auprès des gestionnaires internes de la SDD 2001-2003 pour déterminer les autres secteurs de la prochaine stratégie qui sont passibles d'amélioration. Alors que les résultats précis de la stratégie n'ont pas encore été fixés, les principaux secteurs qui se prêtent à une amélioration de la SDD 2004-2006 de Transports Canada sont illustrés dans l'encadré ci-contre.

La SDD 2004-2006 de Transports Canada :
- *conciliera mieux les piliers sociaux, économiques et environnementaux du développement durable;*
- *se concentrera sur les aboutissements des activités du Ministère;*
- *améliorera les rapports sur les résultats;*
- *comportera des engagements mesurables, novateurs et horizontaux qui favoriseront l'intégration.*

💻 On trouvera d'autres précisions sur les observations et les recommandations du Commissaire au chapitre 5 du *Rapport 2002 du Commissaire à l'environnement et au développement durable* à www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20021005cf.html.

3. Mettre en œuvre les initiatives sur le changement climatique

Pour surmonter les difficultés causées par le changement climatique, il faudra fournir un effort national. Dans le cadre des engagements pris par le gouvernement fédéral à l'égard des changements climatiques, Transports Canada a décidé de prendre les initiatives suivantes pour tenter de résoudre les problèmes attribuables au secteur des transports :

Mise en œuvre du Plan du Canada sur les changements climatiques

Dans le discours du Trône de 2002, le gouvernement s'est engagé à consulter le public, l'industrie et les provinces sur une stratégie visant à respecter les obligations du Canada découlant du Protocole de Kyoto au cours des dix prochaines années. En novembre, le gouvernement a publié son *Plan du Canada sur les changements climatiques* et, au mois de décembre, il a ratifié le Protocole de Kyoto, ce qui signifie que le Canada s'engage à réduire ses

💻 Pour des renseignements sur les initiatives prises par le gouvernement du Canada dans le domaine des changements climatiques, visiter le site www.climatechange.gc.ca/french/index.shtml.

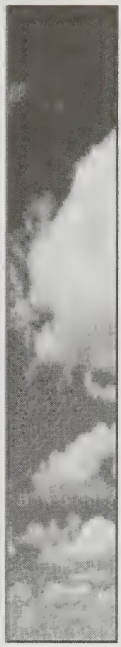
1. Respecter les engagements de la Stratégie de développement durable 2001-2003 qui n'ont pas encore été exécutés

La Stratégie de développement durable (SDD) 2001-2003 de Transports Canada est le principal document qui oriente les initiatives prises par le Ministère dans le domaine de l'environnement. La SDD 2001-2003 comporte sept défis stratégiques ainsi que des engagements, des objectifs et des mesures de rendement qui appuient l'objectif stratégique du Ministère qui est de protéger l'environnement physique. Ces défis sont :

1. améliorer l'éducation et la sensibilisation au transport durable;
2. élaborer des outils pour une meilleure prise de décisions;
3. promouvoir l'adoption de la technologie du transport durable;
4. améliorer la gestion de l'environnement en ce qui concerne les activités et les terres de Transports Canada;
5. réduire les émissions atmosphériques;
6. réduire la pollution de l'eau;
7. promouvoir un réseau de transport efficace.

Beaucoup des engagements de la SDD 2001-2003 ont déjà été respectés, et le respect des engagements résiduels continuera d'être une priorité pour le Ministère. Au nombre des plans particuliers, mentionnons :

- l'élargissement du programme Éconavette aux bureaux régionaux et la promotion de son adoption par d'autres ministères fédéraux;
- l'étoffement des connaissances que nous avons des répercussions et des coûts des effets sociaux et environnementaux néfastes des transports, comme les embouteillages, les accidents, les polluants, la pollution acoustique, les perturbations, que les usagers imposent à la société;
- la collaboration avec des partenaires comme Environnement Canada et d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral à l'élaboration d'indicateurs du rendement des transports durables;
- l'atteinte des cibles du système de gestion de l'environnement en ce qui a trait aux émissions atmosphériques, aux terres contaminées, aux déchets non dangereux, aux réservoirs de stockage, aux urgences environnementales et à la sensibilisation à l'environnement;
- la mise en œuvre d'un programme de surveillance de l'environnement pour tous les biens immobiliers de Transports Canada, y compris ceux qui sont exploités par des tierces parties;
- la collaboration avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale pour combler les lacunes qui existent dans les règlements actuels de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) au sujet des administrations portuaires canadiennes, et l'élaboration de lois et de règlements pour permettre à d'autres entités de gérer les terres de Transports Canada, comme les administrations aéroportuaires faisant partie du Réseau national d'aéroports, qui seront assujetties à la LCEE;
- la collaboration avec l'Organisation de l'aviation civile internationale pour élaborer de nouvelles normes et pratiques opérationnelles sur les émissions



Pour d'autres précisions sur la SDD 2001-2003 de Transports Canada, visiter le site : www.tc.gc.ca/programme/environnement/DD/strategie01-03/menu.htm.

Les résultats prévus et les indices de progrès au sujet de la SDD 2001-2003 sont exposés plus en détail à la section 4.2.3 du *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*, que l'on peut visionner en ligne à : www.tc.gc.ca/Finance/Rpp/02-03/fr/Section_4.htm#4_2_1.



de transport, ce qui augmente les risques d'effets néfastes sur l'environnement. Il est particulièrement difficile pour Transports Canada de s'assurer que les décisions prises sont durables sur les trois fronts, ceux de l'économie, de la société et de l'environnement. On trouvera ci-après certains des principaux défis :

Principaux défis

- *Le secteur des transports est la principale source d'émissions de GES, puisqu'il contribue près du quart des émissions totales du Canada; environ les deux tiers des GES émis par les transports le sont dans nos villes.*
- *Dans le secteur des transports, les émissions de GES augmentent rapidement et, si rien n'est fait, elles risquent de dépasser les niveaux de 1990 de 32 % d'ici 2010, et de 53 % d'ici 2020.*
- *Les émissions atmosphériques contribuent à toute une variété de phénomènes, comme la pollution atmosphérique et le smog, qui peuvent avoir de graves conséquences sur l'environnement et sur la santé de l'être humain.*
- *Les activités de transport contribuent à la pollution de l'eau par le déversement des effluents et des déchets. Ces activités créent également des risques d'accidents susceptibles de déverser des carburants ou des substances dangereuses dans l'environnement.*
- *La dynamique des transports laisse entrevoir une hausse du nombre de propriétaires de véhicules et de leur utilisation, et une augmentation des activités des compagnies d'aviation et de camionnage. Or, ces moyens de transport sont ceux qui émettent le plus de GES. Même si la consommation de carburant s'améliore, elle ne baisse pas au même rythme que les hausses annuelles d'utilisation des transports.*

📖 Voir le chapitre 5 de notre rapport annuel, *Les transports au Canada 2001*, ou visiter le site Web à : www.tc.gc.ca/pol/fr/anre/rapport_annuel_sur_les_transport.htm.

Principales activités

Pour faire sa part en vue de relever ces défis, Transports Canada entend continuer d'élaborer et de gérer des politiques et des programmes sur le développement durable et les problèmes d'environnement relatifs au secteur des transports. Le Ministère collaborera avec ses partenaires et les intervenants, parmi lesquels le grand public, l'industrie des transports, d'autres ministères du gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et les municipalités, de même que des organisations internationales, afin de surmonter ces difficultés.

Secteurs prioritaires

Pour protéger l'environnement physique, le Ministère concentrera ses efforts sur les secteurs suivants :

- respecter les engagements de la Stratégie de développement durable 2001-2003 qui n'ont pas encore été exécutés;
- élaborer et mettre en œuvre la Stratégie de développement durable 2004-2006;
- donner suite aux initiatives sur les changements climatiques.

4.2.3 Protection de l'environnement physique

Résultats finals

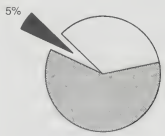
- Un réseau de transport respectueux de l'environnement pour tous les Canadiens.
- Une réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et de la pollution causées par le secteur des transports.
- La prévention et l'atténuation des dégâts causés à l'environnement par les activités de transport.



Les changements climatiques et la protection de l'environnement figurent parmi les grandes priorités du gouvernement dans le discours du Trône de 2002. Un environnement pur est essentiel à un mode de vie sain, à la prospérité économique et à une bonne qualité de vie. Alors que les transports contribuent dans une large mesure à la prospérité économique et au développement social du Canada, nous savons par ailleurs qu'ils ont de sérieuses conséquences sur l'environnement. Mentionnons entre autres les émissions de gaz à effet de serre (GES); la pollution de l'air et de l'eau et la pollution acoustique; la perte de terres agricoles et d'habitats fauniques. Le meilleur réseau de transport qui soit pour les Canadiens à long terme est un réseau qui doit être durable sur le plan économique, social et environnemental. On trouvera certains indices de progrès possibles pour atteindre ces résultats finals dans l'encadré ci-contre.

Indices de progrès :

- *Part de la consommation d'énergie/des émissions de GES par mode dans le secteur des transports*
- *Total des polluants atmosphériques par mode*
- *Émissions de GES par passager-kilomètre et par tonne-kilomètre de fret*
- *Montant et pourcentage des fonds de recherche et développement consacrés par le Ministère à l'énergie et à l'environnement*
- *Pourcentage des sites contaminés de Transports Canada qui ont fait l'objet de mesures d'assainissement ou de gestion des risques*



Dépenses prévues - Environnement: 87 millions de dollars

Même si Transports Canada n'est que l'un des nombreux protagonistes chargés d'atteindre ces objectifs à long terme, il n'en est pas moins important de suivre les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats environnementaux à long terme, même si ceux-ci ne dépendent pas directement de la volonté du Ministère.

Défis

Les Canadiens veulent un réseau de transport sûr, sécuritaire et efficace, mais ils veulent également un environnement pur. Au cœur de la notion de développement durable, il y a la conciliation entre les besoins économiques et sociaux et la protection de l'environnement. À mesure que l'économie et la population du Canada prennent de l'expansion, il en va de même de la demande

Pour d'autres renseignements sur les transports et l'environnement, visiter notre site Web à : www.tc.gc.ca/programmes/environnement/menu.htm pour *Le transport durable : le contexte canadien.*



Pour d'autres précisions, visiter notre site Web à : www.tc.gc.ca/programmes/aeroports/PAIA/objet.htm.

les administrations routières aux investissements dans les améliorations de sécurité aux passages à niveau rail-route.

Transports Canada s'emploie également à améliorer la sécurité des aéroports admissibles par l'entremise du programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires. En versant une aide financière à ces aéroports, le Ministère s'assure que les préoccupations en matière de sécurité sont dûment prises en considération et que les aéroports peuvent être exploités en toute sécurité conformément aux règlements connexes. Le Ministère a débloqué au total 190 millions de dollars sur cinq ans (à compter de 2000-2001).

Transports Canada entend aussi moderniser ses équipements et installations au Centre d'essais pour véhicules automobiles (CEVA) de Blainville (Québec). Ces investissements sont nécessaires pour permettre au Ministère de s'acquitter de ses engagements à l'égard des essais sur la conformité dynamique et des essais des véhicules automobiles en vue de l'élaboration des règlements. Ils permettront au Ministère de recueillir de meilleures données à partir des essais sur la conformité dynamique et des essais des véhicules automobiles pour l'élaboration de règlements. Les résultats de ces essais revêtent une importance stratégique pour concevoir et appliquer les normes et les règlements de sécurité qui renforceront la sécurité des véhicules automobiles, ce qui, à son tour, contribuera à réaliser la vision du Canada, qui est d'avoir le réseau routier le plus sûr du monde d'ici 2010.

Le remplacement et l'amélioration dans les meilleurs délais des actifs matériels sont indispensables pour assurer leur harmonisation avec les nouveaux besoins opérationnels. Cela vaut particulièrement pour la flotte d'aéronefs de Transports Canada et les infrastructures connexes, pour lesquelles le Ministère prévoit des investissements. Ces derniers augmenteront l'efficacité et la rentabilité des aéronefs qu'utilisent les inspecteurs du Ministère et d'autres ministères du gouvernement fédéral, et amélioreront la formation des inspecteurs pour renforcer la sécurité du réseau de transport.



sécurité ferroviaire 2006, notamment par une collaboration avec les forces de police, les journalistes et les collectivités;
- séances d'éducation et de sensibilisation à la sûreté à l'intention du public voyageur et d'autres intervenants de l'extérieur afin de mieux faire comprendre les questions, les programmes et les initiatives de sûreté;
- actualisation du *Guide des mesures d'urgence*, réalisée tous les quatre ans par CANUTEC, afin de donner accès aux responsables des interventions d'urgence au Canada, aux États-Unis et au Mexique à des procédures d'intervention d'urgence harmonisées, notamment en ce qui concerne les marchandises dangereuses.

2. Innovation

Sciences et technologies/recherche et développement

Le programme de recherche et développement (R et D) de Transports Canada continuera de contribuer à la stratégie d'innovation du gouvernement. Le Ministère montrera l'exemple dans le secteur des transports en réponse aux défis actuels et nouveaux en élargissant et en renforçant son appui des projets de R et D sur la sécurité et la sûreté. Il collaborera avec des partenaires du secteur privé et du milieu universitaire pour multiplier les possibilités d'actions concertées et accélérer la mise au point de prototypes technologiques, leur déploiement et leur commercialisation.

Résultats
- *Un réseau de transport canadien plus efficace qui ne nuit pas à l'environnement*
- *Amélioration du potentiel technologique du secteur des transports*

Pour plus de précisions sur le programme de Recherche et développement : www.tc.gc.ca/tcss/randd/ menu_f.htm.

Au nombre des recherches prévues, mentionnons :

- les technologies de pointe sur la sécurité et la sûreté;
- l'amélioration des performances humaines;
- l'environnement, énergie et développement durable;
- la gestion des embouteillages;
- les technologies de transport intermodal continues;
- l'acquisition et la surveillance des données informatiques;
- l'accessibilité.

3. Infrastructures

Transports Canada attache de plus en plus d'importance à la sécurité de ses infrastructures. Avec ses partenaires de l'Association des transports du Canada, le Ministère espère faire de la sécurité routière un facteur déterminant de la planification, de la conception et de l'exploitation du réseau routier. En outre, Transports Canada collabore avec les compagnies de chemin de fer et



- promouvoir, négocier et élaborer des règlements techniques mondiaux qui cadrent avec les besoins du Canada, compte tenu de l'entrée en vigueur de l'Accord de la Commission économique des Nations Unies concernant l'établissement de règlements techniques mondiaux applicables aux véhicules à roues;
- harmoniser les règlements canadiens régissant le transport des marchandises dangereuses avec les récentes modifications adoptées par les États-Unis, le Sous-comité d'experts des Nations Unies sur le transport des marchandises dangereuses, l'Agence internationale de l'énergie atomique, l'Organisation de l'aviation civile internationale et l'Organisation maritime internationale;
- harmoniser les règlements fédéraux et provinciaux en matière de sécurité ferroviaire par l'entremise du Groupe de travail fédéral-provincial sur la réglementation de la sécurité ferroviaire;
- mettre la dernière main aux règlements sur le contrôle d'accès aux emprises ferroviaires et les passages à niveau rail-route en vue d'établir des normes de sécurité minimums et de clarifier les rôles et les responsabilités des compagnies de chemin de fer, des administrations routières et des collectivités traversées par des voies ferrées;
- refondre tous les règlements, les normes et les documents qui relèvent de la *Loi sur la marine marchande du Canada (2001)*. La loi a reçu la sanction royale en novembre 2001 et elle représente une réforme en profondeur de l'un des plus anciens textes législatifs du Canada. La nouvelle loi prévoit un cadre de réglementation moderne qui entrera en vigueur après que la première phase de l'exercice de réforme de la réglementation sera terminée.

Consulter le public et les intervenants et solliciter leur participation

Pour plus de précisions sur Direction 2006 : www.direction2006.com..

En sus de son rôle de surveillant de la sécurité, Transports Canada se livre également à des activités de rayonnement, notamment à la promotion de la sécurité, l'éducation, la sensibilisation et des initiatives d'apprentissage visant à renforcer l'engagement des intervenants dans tous les modes de transport. Le Ministère continuera de concentrer son attention sur les priorités suivantes :

Résultats

- *Engagement du milieu des transports à maintenir une solide culture de sécurité*
- *Sensibilisation accrue du public et des intervenants aux mesures renforcées de sûreté*

Pour plus de précisions sur le programme Vision sécurité routière 2010 : www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/2010/fr/menu.htm.

- ateliers et documents de formation pour mieux faire comprendre aux compagnies de chemin de fer et aux municipalités les obligations qui leur incombent au sujet des nouveaux règlements sur les passages à niveau ferroviaires;
- présentations et documents ciblés sur la sécurité routière et ferroviaire, reposant sur les programmes Vision sécurité routière 2010 et Direction



Canada assujettissent à une inspection jusqu'à 75 000 de ces bâtiments, ce qui se soldera par une hausse appréciable de la charge de travail et des pressions qui s'exercent sur les ressources connexes;
- la conformité réglementaire des petits bâtiments maritimes (ceux dont la jauge brute est inférieure à 15 tonneaux et qui transportent au plus 12 passagers), pour donner suite aux recommandations du Bureau de la sécurité des transports et aux enquêtes judiciaires officielles;
- la vérification de chaque compagnie de chemin de fer de compétence fédérale afin de déterminer dans quelle mesure les compagnies en question ont mis en place un système de gestion de la sécurité. On insiste également de plus en plus sur l'adoption du SGS dans les domaines du transport aérien et du transport maritime;
- l'amélioration du potentiel décisionnel et du potentiel d'affectation des ressources par la constitution d'un entrepôt de données qui offrira un dépôt à guichet unique de données cruciales sur la sécurité provenant de divers systèmes de données opérationnelles (à la fois internes et externes), comme les données sur les événements survenus dans les domaines du transport aérien, ferroviaire et maritime.

Modernisation et harmonisation des cadres et des instruments de réglementation

Les programmes de réglementation de la sécurité se heurtent à des difficultés particulières, notamment à la demande des intervenants qui veulent prendre une part plus active à l'établissement des programmes. Cela exige de nombreuses consultations et la nécessité de collaborer de près avec les intervenants pour élaborer des instruments législatifs et réglementaires efficaces à l'appui des pratiques de sécurité. Parmi les autres difficultés, mentionnons le risque accru de responsabilité, le besoin de ne pas se laisser distancer par les progrès technologiques et de prendre des mesures plurijuridictionnelles, et le besoin croissant de s'assurer que la démarche de réglementation du Canada cadre avec la dynamique internationale.

Résultats
- *Harmonisation fructueuse des prescriptions réglementaires avec celles d'autres juridictions*
- *Compréhension et acceptation des rôles et des responsabilités des intervenants*

Parmi les priorités mentionnons :

- modifier la *Loi sur l'aéronautique* pour aborder des dossiers comme la gestion de la fatigue, l'assurance-responsabilité, les systèmes de gestion des compagnies aériennes, l'analyse et le compte rendu des données de sécurité et de nouveaux instruments de conformité et d'application;
- moderniser la *Loi sur la sécurité des véhicules automobiles* afin d'en renforcer la flexibilité et la clarté;



b) mise en place d'un nouveau programme d'accès aux zones réglementées des infrastructures maritimes pour les travailleurs qui travaillent dans les principales installations maritimes;
c) établissement d'un programme de surveillance et d'application de la sûreté maritime;
d) adoption du Programme de coordination de la sûreté maritime qui assurera le financement de projets uniques ou d'une durée limitée qui resserreront la collaboration et la coordination avec les ministères et les organismes fédéraux.

- Refléter le point de vue du Canada et les réalités des échanges transfrontaliers avec les États-Unis en ce qui concerne les prescriptions de sûreté dans le domaine du transport ferroviaire et du camionnage.
- Contribuer à l'élaboration du Programme national de fiabilité des infrastructures essentielles afin de protéger les installations, les services, les biens et les renseignements du Canada dans le secteur des transports.
- Renforcer la fonction du renseignement de Transports Canada. L'évaluation ponctuelle des renseignements secrets est névralgique pour déceler les menaces qui planent sur le réseau de transport, et exige de pouvoir recueillir et analyser des renseignements et déterminer les interventions qui s'imposent.
- Permettre à Transports Canada de s'acquitter de ses engagements internationaux :
  a) contribuer à la mise en œuvre de la Déclaration sur l'établissement d'une frontière intelligente entre le Canada et les États-Unis;
  b) respecter les engagements pris dans le cadre de la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer et d'autres engagements internationaux en matière de sûreté maritime;
  c) appuyer les responsabilités et les activités de Transports Canada dans le domaine des préparatifs d'urgence, de même que les efforts conjoints déployés par le Canada et les États-Unis selon les prescriptions des conventions et des traités internationaux;
  d) contribuer aux initiatives de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) visant à renforcer la sûreté aérienne.
- Augmenter la capacité de surveillance et d'inspection de Transports Canada et fournir aux employés une formation, des informations et des instruments de travail pour renforcer les activités de surveillance du Ministère.

Insister sur l'intégrité des programmes

Pour plus de précisions sur les programmes de sécurité et de sûreté : www.tc.gc.ca/tcss/menu_f.htm.

À côté de la sûreté, la sécurité continue d'être l'une des grandes priorités de Transports Canada, et de nombreuses ressources y sont consacrées. Parmi les priorités mentionnons :

- les inspections de sécurité des petits bâtiments commerciaux. Les récentes modifications apportées à la *Loi de 2001sur la marine marchande du*



Secteurs prioritaires

Afin de produire ces résultats pour tous les Canadiens, Transports Canada a donné à ses secteurs opérationnels trois grandes orientations stratégiques pour 2003-2004 :

- sécurité et sûreté
- innovation
- infrastructures

1. Sécurité et sûreté

Sûreté des transports

Résultats

- *Plus grande conformité avec les règlements et les politiques de sûreté*
- *Sensibilisation accrue du public et des intervenants*
- *Capacité interne et extérieure accrue de faire face à la nouvelle conjoncture de sûreté*

Depuis le 11 septembre 2001, Transports Canada a mis en place un certain nombre de mesures détaillées pour renforcer la sûreté du réseau national de transport. Au nombre des principales initiatives prises, mentionnons la création de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, l'adoption de règlements de sûreté nouveaux et renforcés et le renforcement de la capacité de surveillance et de contrôle du Ministère. L'an prochain, le Ministère collaborera avec le gouvernement, l'industrie et d'autres intervenants à la poursuite de ces initiatives et au respect des priorités suivantes :

Pour plus de précisions sur la sûreté : www.tc.gc.ca/aerien/menu.htm#security.

- Continuer de renforcer le régime de réglementation de la sûreté du transport aérien au Canada, notamment en élaborant des normes de rendement au sujet des systèmes de détection d'explosifs. Le Ministère collaborera avec l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien et d'autres intervenants à la conception et à l'adoption d'un système renforcé de laissez-passer pour les zones réglementées des aéroports et à un élargissement du programme de contrôle des non-passagers qui ont besoin d'avoir accès à ces zones. Par ailleurs, Transports Canada multipliera les consultations pour adopter une démarche plus structurée de planification et d'élaboration d'améliorations de la sûreté aérienne tout en préservant sa capacité à intervenir immédiatement en cas de menace, lorsque ces interventions sont justifiées.
- Quatre nouvelles initiatives visant à renforcer la sûreté maritime :
  a) modifications apportées au cadre de réglementation de la sûreté maritime, notamment la conformité du Canada avec les nouvelles exigences en matière de sûreté maritime de l'Organisation maritime internationale;



doit tisser des liens plus serrés avec tout un éventail d'intervenants, notamment l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien et le Department of Homeland Security des États-Unis, en plus de rehausser son profil dans d'autres modes de transport, en particulier dans l'industrie du transport maritime.

- Il faut répondre à la demande croissante d'harmonisation des politiques, des règlements et des normes dans le secteur des transports sans pour autant compromettre les prescriptions en matière de sécurité et de sûreté.
- Les constructeurs s'efforcent de fabriquer des matériels de transport plus légers, plus silencieux et plus sobres (aéronefs, locomotives, véhicules) qui tiennent compte des préoccupations environnementales, ce qui présuppose la mise au point et l'utilisation de matériaux, de structures et de pièces électroniques de pointe. Les spécialistes de la sécurité de Transports Canada ne doivent pas se laisser distancer par l'évolution rapide des connaissances et des compétences qu'exigent les nouvelles technologies afin de pouvoir apaiser les préoccupations connexes en matière de sécurité et d'offrir un régime de réglementation adapté.
- Le taux d'attrition élevé des inspecteurs, des techniciens et des ingénieurs de sécurité et de sûreté du Ministère (que l'on peut expliquer par des effectifs vieillissants et par la concurrence du secteur privé) présente un défi sous l'angle du recrutement et de la rétention de nouveaux effectifs afin de permettre l'exécution efficace des programmes de réglementation.
- Pour assurer l'intégrité de ses programmes de sécurité et de sûreté, le Ministère continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des cadres et des techniques de gestion des risques axés sur les résultats qui favorisent l'affectation des ressources aux activités et aux initiatives qui présentent le plus d'avantages sur le plan de la sécurité et de la sûreté.

Principales activités

Trois grandes activités (établissement de règlements, surveillance et rayonnement) appuient l'objectif en matière de sécurité et de sûreté. Par l'établissement de règlements, le Ministère élabore et adopte des lois, des règlements, des normes et des politiques. Parmi les activités de surveillance, mentionnons la délivrance de permis, de certificats, de licences et d'immatriculations, la surveillance de la conformité par des vérifications, des inspections et des activités de contrôle, et la prise de mesures d'application appropriées en cas de non-conformité. Parmi les activités de rayonnement, il faut mentionner les efforts de promotion, d'éducation et de sensibilisation aux questions de sécurité et de sûreté.

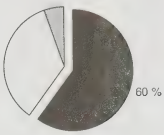
4.2.2 Établir des normes rigoureuses pour assurer la sécurité et la sûreté du réseau de transport



Résultats finals

- Protection de la vie humaine, de la santé et des biens matériels.
- Niveau de confiance élevé dans la sécurité et la sûreté de notre réseau de transport.

Les Canadiens veulent un réseau de transport qui soit à la fois sûr et sécuritaire. De fait, ce vœu est reconnu dans la *Loi sur les transports au Canada*, où la nécessité, pour le réseau de transport du Canada, d'un respect « des normes de sécurité les plus élevées possibles dans la pratique » fait partie de l'énoncé de la politique nationale. De concert avec d'autres organismes et intervenants, Transports Canada continuera d'offrir un cadre législatif et réglementaire qui favorise la sécurité et la sûreté du réseau de transport.



Dépenses prévues - Sécurité et sûreté: 950 millions de dollars

Il est important de signaler que Transports Canada exerce un niveau d'influence limité sur les résultats finals qui se rattachent à l'objectif de sécurité et de sûreté. Il existe en effet un certain nombre de facteurs extérieurs indépendants de la volonté du Ministère qui auront une incidence plus profonde sur ces éléments. Les cibles qui se rattachent aux résultats finals ont été fixées de concert avec nos principaux intervenants et sont exposées dans l'encadré.

Cibles :

- *réduction de 50 % du nombre de collisions aux passages à niveau et d'incidents d'intrusion entre 1996 et 2006;*
- *réduction de 30 % du nombre moyen de morts et de blessés graves sur la route entre 2008 et 2010 (par rapport à la moyenne entre 1996 et 2001);*
- *réduction de 25 % du nombre global d'accidents d'aviation et d'accidents mortels entre 1995 et 2005 (les cibles varient selon le secteur du transport aérien);*
- *90 % des Canadiens doivent penser que l'industrie du transport aérien est sûre ou très sûre;*
- *toutes les marchandises dangereuses expédiées doivent arriver à destination sans incident.*

Défis

Le Ministère contrôle régulièrement le réseau de transport et intervient immédiatement dès que le besoin se fait sentir de renforcer la sécurité et la sûreté. On trouvera ci-après une description de certains des défis qui se rattachent à la sécurité et à la sûreté des transports :

- Des initiatives de sûreté devront être prises dans un contexte de plus en plus complexe qui évolue rapidement. Par exemple, Transports Canada

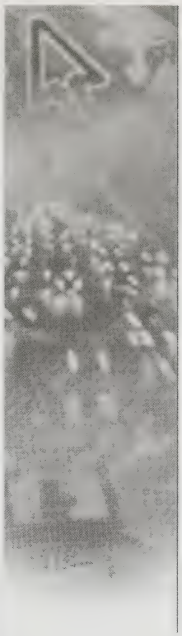


Transports Canada étudiera une série de questions de politique publique ayant trait à l'innovation dans ce secteur. Le Ministère contribuera également à la stratégie d'innovation du Canada en participant à des initiatives avec ses partenaires du secteur (industrie, milieu universitaire, provinces) et en raffermissant sa position de défenseur de ce secteur.

Transports Canada dirige la mise en œuvre du Plan des systèmes de transport intelligents (STI) du Canada. Les STI peuvent radicalement transformer la façon dont le réseau de transport est construit, géré et exploité, et les initiatives prises visent à renforcer la sécurité, l'intégration, l'efficacité et la durabilité de ces systèmes.

La négociation des accords relatifs aux initiatives de déploiement en vertu du dernier appel de propositions est terminée, et l'on prévoit que d'autres appels seront lancés au cours des deux à trois prochaines années. Le Ministère continue de collaborer avec les provinces et les territoires à deux initiatives nationales : un système météo routier (RWIS) et un réseau d'exploitation des véhicules commerciaux (EVC). Le Ministère a également pris l'engagement de s'acquitter des obligations du Canada en matière de STI en vertu de la déclaration sur une frontière intelligente en ce qui concerne la sûreté et le dédouanement. Le Ministère continue d'établir des partenariats avec divers intervenants de tous les échelons et dans tous les moyens de transport. Les travaux se poursuivent sur un plan de recherche et développement multimodal, sur l'élaboration de normes sur les STI et sur l'entretien de l'architecture.

Pour d'autres renseignements, visiter le site : www.its-sti.gc.ca/fr/menu.htm.



analyser leur rentabilité. Le ministre des Transports entreprendra une analyse de la rentabilité financière des aéroports régionaux et des petits aéroports dans le but de déterminer les moteurs et les facteurs décisifs qui influent sur leur rentabilité financière.

Transport maritime

En février 2002, on a décidé de prolonger d'un an le programme de cession des ports régionaux et locaux. Ce programme a pour objectif de céder l'exploitation et la propriété des ports aux intervenants qui sont le mieux en mesure de concilier les exigences opérationnelles et les besoins locaux. Au 31 décembre 2002, 113 ports (79 ports régionaux et locaux et 34 ports éloignés) demeuraient sous le contrôle de Transports Canada. Le Ministère a présenté des options sur l'avenir de ses ports restants et il attend des directives du gouvernement.

L'examen de la *Loi maritime du Canada,* dont nous avons déjà parlé, portera sur les dispositions et le fonctionnement de cette loi et offrira une tribune où les intervenants pourront exposer leurs points de vue. Cet examen, qui devrait être terminé en 2003, porte sur les modifications à apporter à la loi.

Compte tenu du grand âge des infrastructures de navigation dans les Grands Lacs et sur la Voie maritime du Saint-Laurent, le gouvernement analysera la fiabilité des infrastructures existantes et élaborera une stratégie d'investissement reposant sur les effets potentiels d'une telle stratégie sur la rentabilité économique et sociale à long terme. Le Ministère négocie également un deuxième plan d'activités quinquennal (2003-2008) avec la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, qui autorisera des rajustements en fonction de l'expérience acquise jusqu'ici.

Pour faire suite aux recommandations de l'examen de la LTC, le Ministère entend consulter l'industrie du transport maritime pour étudier les options de rationalisation et d'amélioration de l'efficacité des services de navigation maritime et, de concert avec le ministère des Pêches et des Océans, il prévoit lancer cette étude en 2003.

Visiter notre site Web à : www.tc.gc.ca/pol/fr/transport_maritime/menu_f.htm.

3. Innovation et compétences

Pour avoir un réseau de transport de calibre mondial qui soit durable et qui contribue au développement social et économique, le Canada doit concevoir des méthodes novatrices, entreprendre des activités de recherche et développement, mettre à profit les nouvelles connaissances acquises et assurer la présence d'effectifs hautement qualifiés et adaptables à l'appui du secteur.

Pour bien comprendre les répercussions de l'innovation sur le secteur des transports et préciser sur quoi doivent porter les efforts du gouvernement,



gouvernement fédéral ont chacun promis de verser 500 millions de dollars pour revitaliser le secteur riverain de Toronto. Transports Canada s'efforcera de faire approuver la stratégie de dépense, l'échéancier, la portée et la priorité de l'engagement pris par le gouvernement fédéral à l'égard de cette initiative.

Transport aérien

Pour renforcer la gestion, la transparence et la responsabilisation des 26 aéroports qui constituent le Réseau national d'aéroports (RNA), une nouvelle Loi sur les aéroports du Canada sera déposée devant la Chambre des communes en 2003. Cette loi a pour but d'apporter des améliorations au modèle actuel de gestion, telles que déterminées par le vérificateur général, le comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*, le Comité des comptes publics et l'examen des baux des Administrations aéroportuaires locales (AAL). Ce projet de loi portera notamment sur les rôles et les responsabilités du gouvernement et des administrations aéroportuaires, sur la transparence et la responsabilisation, le régime global de gestion, les moyens d'obtenir la contribution des usagers, les questions de concurrence au sujet des infrastructures et des créneaux, les activités auxiliaires des administrations aéroportuaires et les mécanismes d'application.

Pour s'assurer que les administrations aéroportuaires règlent le loyer des terrains et des installations qu'elles louent du gouvernement fédéral et évaluer l'incidence des coûts de location sur le réseau aérien, un examen de la politique sur les loyers des aéroports du RNA est en cours pour analyser des questions comme le montant et l'équité des loyers payés et l'incidence plus globale des loyers aéroportuaires sur la rentabilité du secteur du transport aérien national. Au cas où le gouvernement déciderait de modifier le régime existant des loyers à l'issue de cet examen, les dispositions pourront être appliquées par une renégociation des clauses appropriées des différents baux.

Une fois que ces deux initiatives seront terminées, le Ministère effectuera une étude stratégique des aéroports éloignés du Canada.

En mai 2002, on a approuvé la prolongation pendant trois ans du programme de cession des petits aéroports (hors RNA) à des intérêts communautaires locaux. Au 1er décembre 2002, 61 aéroports régionaux et locaux et 28 petits aéroports avaient été cédés, ce qui laisse respectivement 10 et 3 aéroports à céder. La cession des aéroports a pour objectif de raffermir la vocation commerciale et la responsabilisation locale de la direction des aéroports, d'en accroître la rentabilité et de mieux concilier les installations aéroportuaires et les besoins des usagers et des collectivités. La cession des petits aéroports devrait être terminée d'ici la fin mars 2005.

Les aéroports régionaux et les petits aéroports contribuent au développement économique et social des collectivités qu'ils servent, et il faut à tout prix



La Déclaration sur l'établissement d'une frontière intelligente entre le Canada et les États-Unis faite en décembre 2001 vise à renforcer la sûreté et l'efficacité du franchissement de la frontière par les voyageurs et les marchandises. Aux côtés d'autres organismes fédéraux, Transports Canada joue un rôle clé dans l'amélioration des infrastructures et les systèmes de transport intelligents. Les activités du Ministère se concentreront sur :

- l'amélioration de la planification des transports frontaliers au moyen de mécanismes comme le Groupe de travail Canada–États-Unis sur les transports et les frontières et le Partenariat Canada–États-Unis sur la frontière entre l'Ontario et le Michigan;
- la rationalisation des formalités frontalières par des améliorations et une coordination complémentaires des infrastructures;
- l'amélioration des capacités d'infrastructures frontalières, notamment l'utilisation efficace de technologies comme les systèmes de transport intelligents;
- l'amélioration de la sûreté des infrastructures aux principaux ponts internationaux.

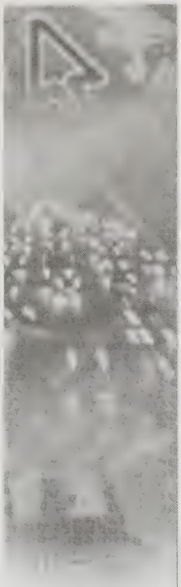
Les problèmes urbains se classent en tête de liste du programme fédéral, et Transports Canada a pris l'engagement d'étudier les diverses options qui s'offrent pour résoudre le problème des embouteillages. Le Ministère entend procéder à une analyse des principaux problèmes et défis liés au transport dans les grands centres urbains du Canada afin de délimiter les meilleures possibilités de résoudre le problème des embouteillages.

Le parachèvement d'une voie de contournement de Montréal par le sud (autoroute A-30) est l'une des priorités du gouvernement fédéral, et Transports Canada et Infrastructure Canada collaborent avec le gouvernement du Québec à ce projet. Le gouvernement du Canada a récemment annoncé une contribution du FCIS pour lancer le projet relatif à l'autoroute 30 avec la province et le secteur privé. Ce projet devrait réduire les embouteillages et améliorer la circulation des gens et des marchandises dans la région de Montréal, en plus d'améliorer l'accès aux marchés de l'Ontario et des États-Unis depuis le Canada atlantique et le Québec.

Pour réduire les embouteillages routiers et améliorer la circulation des passagers et des marchandises dans la région de Toronto, le Ministère sollicitera des analyses de rentabilisation auprès de quatre consortiums très qualifiés sur la création d'une liaison ferroviaire voyageurs rapide et continue entre la gare Union et l'aéroport international Lester B. Pearson. Le Ministère établira un partenariat public-privé pour concevoir, financer, exploiter et parachever cette initiative.

Afin de renforcer le dynamisme économique local, le développement social, le réseau de transport, la création de logements et la durabilité de l'environnement à Toronto, la province de l'Ontario, la ville de Toronto et le

Visiter notre site Web à : www.tc.gc.ca/pol/fr/revitalisation/riveraindeTorontomenu.htm.



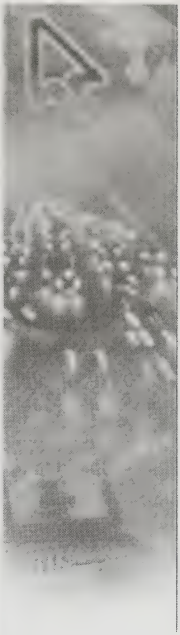
2. Infrastructures

Des infrastructures de transport modernes sont indispensables pour permettre la libre circulation des passagers et des marchandises. Transports Canada assume un rôle névralgique pour créer un climat propice aux investissements dans les infrastructures de transport. Le Ministère s'est engagé à parachever la cession de ses activités, à peaufiner les régimes de gestion en fonction des expériences récentes et à étudier de nouvelles possibilités de développement commercial des infrastructures de transport et des services. De concert avec Infrastructure Canada et d'autres intervenants, le Ministère continuera de se faire le défenseur des investissements stratégiques dans le réseau de transport du Canada. Dans le discours du Trône de septembre 2002, le gouvernement a manifesté son intention de lancer un programme de construction d'infrastructures échelonné sur dix ans pour tenir compte des initiatives stratégiques à long terme indispensables à la croissance économique et au développement social du pays. Les initiatives suivantes appuieront ces orientations.

Transports de surface

Comme le prévoyait le budget fédéral de 2000, Transports Canada a mis sur pied un Programme stratégique d'infrastructure routière (PSIR) de 600 millions de dollars pour améliorer l'efficacité et la sécurité du réseau routier national. Ce programme prévoit 500 millions de dollars pour la construction de routes et 100 millions de dollars pour l'intégration du réseau national par des améliorations aux postes frontaliers et le déploiement de systèmes de transport intelligents. Onze ententes ont été signées jusqu'ici en vertu du volet Construction de routes du PSIR, et Transports Canada espère signer les dernières ententes avec l'Ontario et le Québec le plus vite possible.

Dans le budget de 2001, le gouvernement a annoncé la création du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) de 2 milliards de dollars et le Fonds sur l'infrastructure frontalière (FIF) de 600 millions de dollars. Transports Canada collabore de près avec Infrastructure Canada, qui est le détenteur des fonds, aux projets de transport qui doivent être financés en vertu de ces deux programmes. Des négociations ont été amorcées avec les provinces pour conclure des ententes sur trois projets de transport annoncés en 2002 dans le cadre du FCIS : élargissement à quatre voies de la route transcanadienne (route 2) au Nouveau-Brunswick; élargissement à quatre voies de la route 175 entre Québec et Chicoutimi; achèvement du tronçon de l'autoroute 30 qui contourne Montréal par le sud. De plus, le gouvernement a annoncé, dans le budget 2003, un support financier pour les dix prochaines années de 3 milliards de dollars pour les infrastructures. De ce montant, 2 milliards de dollars serviront à doubler le financement disponible sous le FCIS.



nouvelle série de négociations entre 2002 et 2005. Les services maritimes se prêteront à des négociations, et le Canada présentera sa meilleure offre d'engagements, qui reposera sur deux grands principes : l'accès aux marchés (élimination des obstacles commerciaux) et le traitement national (annulation de la partialité des gouvernements envers leurs entreprises nationales).

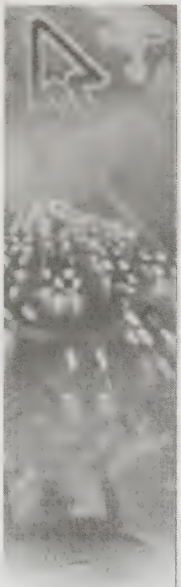
Transports de surface

Pour promouvoir la sécurité nationale des transporteurs routiers et les échanges commerciaux, Transports Canada s'emploiera à resserrer l'harmonisation et la compatibilité des régimes de sécurité des transporteurs dans tout le Canada. Sur l'échiquier international, le Ministère copréside un mécanisme officiel d'harmonisation des normes régissant les transports de surface parmi les pays signataires de l'ALÉNA. Le Ministère a également pris l'engagement de préserver la norme nationale en vigueur sur les conditions de transport par camion. À cette fin, le Ministère se prévaudra du pouvoir réglementaire que lui confère la *Loi sur le transport par véhicule à moteur.*

Le Ministère analysera à nouveau les recommandations du rapport publié en décembre 2002 par le Comité permanent du Sénat sur les transports et les communications au sujet de la libéralisation des normes d'entrée dans l'industrie nationale de l'autobus/autocar, d'un programme de subventions pour la desserte des régions rurales par autocar, de la réévaluation de l'accessibilité de l'industrie de l'autobus/autocar et des normes de sécurité, et d'une plus grande sensibilisation du public aux avantages que l'industrie de l'autobus/autocar présente pour l'environnement.

Alors que les réformes du système de transport et de manutention du grain (multiplication des appels d'offres pour les expéditions de la Commission canadienne du grain vers les ports, plafonnement des recettes annuelles des compagnies de chemin de fer et meilleure rationalisation des embranchements) se traduisent par une plus grande efficacité du système, un observateur indépendant, Quorum Corporation, continue de surveiller les performances du système afin de déterminer les problèmes qui pourraient nécessiter une autre intervention du gouvernement. Pour respecter un engagement pris dans le budget fédéral de 1996 et pour suivre la dynamique visant à rendre le système de transport du grain plus commercial, le gouvernement fédéral étudiera la possibilité de se débarrasser de son parc de wagons-trémies destinés au transport du grain.

Transports Canada s'emploiera à établir un mandat législatif pour VIA Rail. Ce mandat témoignera de l'importance que le gouvernement attache à la gestion de cette société d'État et à la prestation de services ferroviaires voyageurs sûrs et efficaces au Canada.



À la suite des attaques terroristes perpétrées contre les États-Unis, les compagnies d'assurances ont annulé l'assurance contre les risques de guerre pour les aéroports et les transporteurs aériens du Canada, NAV CANADA, l'Administration nationale de la sûreté du transport aérien et d'autres fournisseurs de services aériens. À titre de mesure provisoire, le gouverneur en conseil a autorisé le ministre des Transports à verser une indemnité au titre de l'assurance des risques de guerre dans l'industrie du transport aérien. Pour faciliter l'exploitation ininterrompue de l'industrie canadienne du transport aérien, Transports Canada a pris l'engagement de collaborer avec le secteur de l'assurance, l'Organisation de l'aviation civile internationale et l'industrie du transport aérien à l'examen d'autres options et à la recherche d'une solution à long terme à cette situation.

Pour améliorer les économies d'efficacité en s'assurant que la réglementation canadienne est compatible avec les régimes en vigueur aux États-Unis et dans l'Union européenne, le Ministère révise le règlement canadien relatif aux systèmes de réservation informatisés. Cet examen devrait être terminé en 2003-2004.

Transport maritime

Visiter notre site Web à : www.tc.gc.ca/programmes/Aeroports/programmeresponsabilite/menu.htm.

Un examen du fonctionnement et des dispositions de la *Loi maritime du Canada* permettra de trouver des moyens d'améliorer les structures de gouvernance et de réaliser d'autres économies dans la prestation des services de transport maritime et renforcera la compétitivité des transports maritimes. Un groupe d'experts de l'industrie du transport maritime a été mis sur pied en mai 2002 pour entreprendre des consultations avec les intervenants. Plus de 140 mémoires écrits ont été reçus et plus de 75 observations ont été formulées au cours des consultations que le comité a tenues par tout le Canada. Le rapport sera publié en 2003.

Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur la responsabilité en matière maritime* (LRMM) en août 2001, le gouvernement s'est vu investir du pouvoir d'établir des règlements qui obligent les navires utilisés à des fins commerciales ou publiques à souscrire un certain niveau d'assurance obligatoire. Ces règlements protègent ainsi les intérêts des passagers en cas de blessures ou de décès. Au début de 2003, le Ministère publiera un rapport au sujet d'une proposition visant un nouveau régime d'assurance obligatoire des passagers en vertu de la LRMM, lequel sera suivi de consultations avec les intervenants de l'industrie, les provinces et d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral, afin de favoriser l'établissement de projets de règlement connexes.

L'Accord général sur le commerce des services de l'Organisation mondiale du commerce, qui est entré en vigueur en 1995, devrait donner lieu à une

Transports multimodaux

Transports Canada adoptera un cadre stratégique renouvelé reposant sur l'initiative d'établissement d'un Schéma d'orientation des transports, qui a consisté à étudier les propositions, les recherches, les résultats et les recommandations du rapport final du Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada* (LTC) (présenté par le ministre des Transports le 18 juillet 2001). Compte tenu de cet examen et de l'évolution de la conjoncture stratégique du secteur des transports, des modifications seront apportées à la LTC en 2003 pour assurer l'actualisation des dispositions sur les cadres du marché.

Pour rendre le réseau national de transport accessible sans obstacles abusifs aux personnes ayant une déficience, le Ministère prendra part à un certain nombre d'initiatives, parmi lesquelles :

- la collaboration du gouvernement du Canada et du secteur du bénévolat pour établir de meilleures politiques sur l'accessibilité des transports pour tous les Canadiens;
- la campagne de publicité sur le Code de pratique pour la prestation de services accessibles à bord des autocars au Canada;
- le parachèvement de la construction du site Web Voyage accessible en établissant des partenariats avec l'ensemble des provinces et des territoires afin de permettre aux voyageurs ayant une déficience de trouver des renseignements utiles et des hyperliens avec des sources d'information sur les transports accessibles dans tout le Canada.

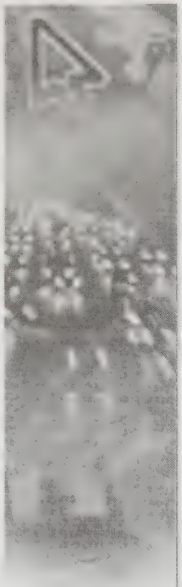
Transports Canada lancera également un certain nombre de projets de recherche traitant du développement durable et des changements climatiques. L'une de ces initiatives devrait aboutir à l'élaboration d'un cadre de comptabilisation du coût entier pour le réseau de transport du Canada. Cela se fera de concert avec d'autres échelons de gouvernement et le secteur privé.

Transport aérien

Pour ce qui est de la restructuration de l'industrie du transport aérien, le Ministère entend collaborer de près avec le Bureau de la concurrence pour évaluer l'efficacité des instruments à la disposition du gouvernement pour préserver un marché concurrentiel et proposer des améliorations, le cas échéant. Le Ministère continuera de libéraliser les accords bilatéraux de transport aérien du Canada qui permettent aux transporteurs canadiens d'avoir accès aux marchés aériens étrangers et aux transporteurs étrangers de desservir le Canada.



Visiter nos sites Web à : www.reviewcta-examenltc.gc.ca/francais/pages/ctar-recommendations.htm et www.tc.gc.ca/sujet/schemaorientation/menu.htm.



Principales activités

Transports Canada réagit à ces défis en élaborant des politiques modales et multimodales et des stratégies visant l'adoption de nouvelles initiatives, dont certaines pourront aboutir à de nouvelles lois ou à des lois modifiées. Le Ministère poursuit son programme de cessions déjà bien avancé, tout en continuant à exploiter les installations éloignées et celles qui n'ont pas encore été cédées. Là où le Ministère continue d'être propriétaire des terres et des infrastructures, il s'acquitte de ses responsabilités de propriétaire et mène des activités de surveillance et de contrôle. Le Ministère contrôle également plusieurs programmes de contribution financière visant à améliorer l'efficacité du réseau de transport du Canada et à favoriser la croissance économique et le développement social.

Secteurs prioritaires

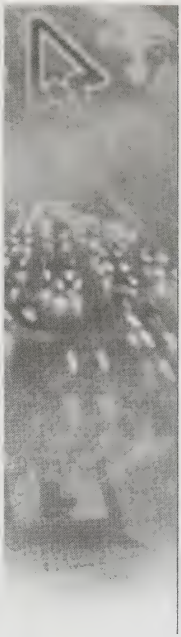
Pour contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada, le Ministère concentrera ses efforts sur les secteurs suivants :

- cadre du marché – établir des règles qui permettent aux entreprises de transport de s'adapter, d'innover, de rester concurrentielles et de bien servir le public;
- infrastructures – favoriser les investissements dans les infrastructures de transport qui servent l'intérêt national et améliorent la qualité de vie de nos collectivités;
- innovation et compétences – encourager et faciliter l'innovation et l'acquisition de compétences dans le secteur des transports.

1. Cadre du marché

Les forces de la concurrence et du marché continueront d'orienter la croissance et le développement du réseau national de transport. Un marché dynamique et prospère incite les concurrents en place et les nouveaux venus à faire preuve d'innovation et à offrir de nouveaux services qui répondent aux besoins des Canadiens en matière de transport. Un climat concurrentiel aboutira à une baisse des coûts, à des gains d'efficacité et à une amélioration des services dans le réseau de transport.

En même temps, le marché doit tenir compte des valeurs sociales, de la dynamique démographique et des défis géographiques du Canada. Il se peut que l'intervention de l'État soit nécessaire pour atteindre les résultats souhaités, comme pour remédier aux imperfections du marché ou utiliser de manière préventive l'emprise sur le marché. Il existe quantité d'initiatives qui appuieront ces orientations, dont certaines sont décrites ci-après.



Défis

Les événements du 11 septembre 2001 nous ont fait prendre étrangement conscience de l'importance de la sécurité et de la sûreté des transports et de la capacité du Canada à se livrer à des échanges commerciaux avec efficacité. Le gouvernement fait preuve d'une grande vigilance pour assurer la sûreté du public voyageur et de nos frontières, tout en restant ouvert et efficace. Il faudra surveiller de près la relance de l'économie aux États-Unis et la lutte que ce pays mène contre le terrorisme car ce sont des facteurs qui auront un profond retentissement sur l'économie du Canada et, par conséquent, sur son secteur des transports.

L'évolution de la conjoncture socio-économique du Canada a immanquablement des conséquences sur le secteur des transports. L'urbanisation a entraîné des embouteillages qui ont de graves répercussions sur l'efficacité du réseau de transport et qui contribuent à un accroissement de la consommation de carburant et des émissions de polluants atmosphériques et de gaz à effet de serre. Les infrastructures de transport et les services de transport en commun doivent tenir le même rythme que la croissance et le développement des centres urbains. En même temps, compte tenu de la faible densité de circulation dans les régions éloignées et rurales, il est difficile de financer de manière durable les coûts des infrastructures et des services de transport. Le vieillissement de la population canadienne veut dire par ailleurs qu'il faut s'attendre à une augmentation de la demande d'infrastructures et de services accessibles aux personnes ayant une déficience.

La mondialisation obligera le Ministère à élaborer des cadres concurrentiels qui aboutiront à l'efficacité et à l'abordabilité des services de transport pour les Canadiens et les entreprises du Canada. Ce phénomène réclame un plus grand niveau d'intégration, d'harmonisation et de collaboration entre les activités modales, les régimes de réglementation et d'autres juridictions.

Les défis de l'environnement, en particulier les changements climatiques, exigent que les politiques et les programmes de transport intègrent dans une plus large mesure le besoin de choix durables dans le domaine des transports.

Un secteur très novateur, mû par des effectifs hautement qualifiés, est essentiel si l'on veut relever tous ces défis en se dotant d'un réseau de transport vraiment durable, qui contribue à minimiser le coût social des transports. Pour ce faire, tous les protagonistes du réseau doivent concentrer leur attention sur les moyens de favoriser l'acquisition de compétences, d'entreprendre des activités de recherche et développement et de déployer de nouvelles technologies.



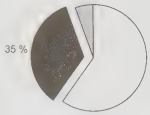
4.2 Plans et priorités par objectif stratégique

4.2.1 Contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada

Résultats finals
Un réseau de transport :

- qui soit efficace, rentable, viable, abordable et accessible;
- qui soit réceptif aux besoins des usagers et des collectivités;
- qui soit concurrentiel et harmonisé, à l'échelle nationale et internationale.

Les transports sont indispensables à la croissance économique et au développement social du Canada. La compétitivité du Canada sur les marchés mondiaux, sa productivité et la qualité de vie en général dépendent de l'efficacité et de la rentabilité du réseau de transport. Les transports sont un élément vital de la qualité de vie des Canadiens qui vivent dans les régions urbaines, rurales et éloignées. Le coût des services de transport comporte de nombreux éléments et englobe les coûts pris en charge par l'État (p. ex. pour la construction et l'entretien du réseau routier), par les usagers directs (p. ex. coûts des véhicules, tarifs de transport en commun, temps de déplacement) et par la société en général (p. ex. embouteillages, accidents, pollution). L'une des difficultés fondamentales qui se posent à Transports Canada consiste à trouver des méthodes stratégiques qui contribuent à minimiser les coûts d'ensemble des transports tout en tenant compte des impératifs d'ordre environnemental et social.



Dépenses prévues - Économie
556 millions de dollars

Le Ministère sait que, pour atteindre ses objectifs finals de niveau supérieur, il devra tenir compte de facteurs qui ne dépendent pas directement de sa volonté, comme les crises internationales, la conjoncture économique mondiale ou les mesures prises par d'autres gouvernements. En même temps, il comprend qu'il a besoin de données sur le rendement pour moduler ses priorités et ses stratégies afin de continuer à progresser dans la bonne direction. Les progrès seront surveillés au moyen d'indicateurs comme ceux qui figurent dans l'encadré ci-contre.

Indicateurs de progrès :

- *Niveaux des services et des prix*
- *Viabilité actuelle et future des éléments du réseau*
- *Dynamique des coûts opérationnels*
- *Coûts pour les contribuables*
- *Satisfaction des collectivités et des usagers à l'égard des prix et des services*
- *Avantages d'une plus grande harmonisation pour l'industrie et les consommateurs*



4.0 Rendement prévu

4.1 Rapports avec le discours du Trône

L'atteinte des objectifs stratégiques de Transports Canada dépend du rendement des quatre secteurs d'activités du Ministère. Que ce soit par l'élaboration de politiques et de lois, l'exécution de programmes et la prestation de services, les travaux réalisés au sein des secteurs d'activités ont des répercussions sur chacun des objectifs du Ministère en matière de sécurité, d'économie et d'environnement. À chaque objectif stratégique se rattachent des résultats finals (résultats clés), que nous avons l'intention de mesurer dans le temps afin de témoigner de l'atteinte de nos objectifs. Les résultats finals peuvent être liés à une ou plusieurs secteurs d'activités, ce qui permet de faire le lien entre les secteurs d'activités et les objectifs stratégiques, et de faire valoir les travaux des secteurs d'activités sous l'angle de leur contribution *primaire* et *secondaire* aux objectifs.

Thèmes gouvernementaux		
Faire du Canada un lieu qui attire talents et investissements, qui trace la voie dans le domaine de l'apprentissage et de l'innovation		
Édifier des villes compétitives et des communautés en santé	***Assurer la sécurité des Canadiens***	***Nous doter d'un environnement sain et relever le défi du changement climatique***
⇩	⇩	⇩
Objectifs stratégiques ministériels		
Établir des normes rigoureuses pour assurer un réseau de transport sécuritaire et sûr	***Contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada***	***Protéger l'environnement physique***
Résultats définitifs		
Un réseau de transport intégré et intermodal à la fois : • efficient, efficace, viable, abordable et accessible; • adapté aux besoins des utilisateurs et des collectivités; • concurrentiel et harmonisé, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.	• Protection de la vie, de la santé et de la propriété. • Grande confiance du public quant à la sécurité et la sûreté de notre réseau de transport.	• Réseau de transport plus respectueux de l'environnement pour les Canadiens. • Réductions des émissions de gaz à effet de serre et de la pollution provenant du secteur des transports. • Prévention et atténuation des dégâts sur l'environnement attribuables aux activités de transport.
Dépenses prévues liées aux ressources en 2003-2004 pour chaque objectif stratégique [1]		
556 millions de dollars	950 millions de dollars	87 millions de dollars
⇧	⇧	⇧
Contribution des secteurs d'activités – Primaire (P) ou secondaire (S)		
Politiques (P) Programmes et Cessions (P) Sécurité et Sûreté (S)	Sécurité et Sûreté (P) Programmes et Cessions (S)	Programmes et Cessions (P) Sécurité et Sûreté (S) Politiques (S)
Administration ministérielle contribue indirectement à tous les objectifs stratégiques		

1. Les dépenses nettes en ressources de 2003-2004 sont liées aux objectifs stratégiques en fonction d'une évaluation raisonnable afin de donner une idée de l'ampleur des dépenses engagées pour obtenir les résultats. Notez que l'objectif économique tient compte des sociétés d'État – Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., Marine Atlantique S.C.C. et Queens Quay West Land Corporation, et que l'objectif de sécurité et sûreté tient compte de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien.



La plupart des grandes infrastructures de transport se trouvent dans les limites ou à proximité des plus grands centres urbains du Canada. Un cadre stratégique renouvelé devra miser sur les succès enregistrés par le gouvernement dans l'élaboration de politiques qui contribuent à mieux intégrer ces infrastructures dans le contexte local : prévoir la participation des collectivités aux mécanismes de gestion et de surveillance; faciliter l'écoulement de la circulation; adopter des systèmes de transport intelligents et d'autres technologies de pointe. Ces mesures favoriseront la priorité établie par le gouvernement, qui est de promouvoir des villes aptes à supporter la concurrence et des communautés en santé.

Le cadre stratégique appuiera la priorité relative aux enjeux liés au changement climatique et à l'environnement. Tous les secteurs de la société canadienne, notamment celui des transports, seront invités à faire leur part pour que le Canada puisse s'acquitter des obligations qui lui échoient dans le cadre des changements climatiques. Dans le secteur des transports, ces responsabilités seront partagées entre tous les échelons de gouvernement et les secteurs public et privé. Des transports durables devront être le grand principe des choix opérés dans le domaine des transports, aussi bien en ce qui concerne la planification à long terme que les choix opérés par les usagers. Le cadre stratégique doit privilégier les véhicules plus sobres, les carburants qui émettent moins de gaz à effet de serre et le transport plus efficace des voyageurs et des marchandises. Le Ministère reconnaît par ailleurs que le secteur doit continuer à améliorer sa gérance de l'atmosphère, de l'eau, des habitats et des sols en général, et atténuer les nuisances acoustiques qui résultent de ses activités.

Le cadre stratégique appuiera également la priorité qui consiste à assurer la sûreté de tous les Canadiens. La sécurité et la sûreté sont un élément essentiel du mandat de Transports Canada, et le demeureront. Le Ministère continuera de s'assurer que les lois et les règlements garantissent et améliorent la sécurité, la sûreté et l'intégrité du réseau de transport.

L'innovation dans le secteur des transports est indispensable si l'on veut assurer la croissance et la compétitivité des transports, et sera un élément indispensable qui contribuera aux priorités nationales comme la réduction des gaz à effet de serre et l'amélioration de la qualité de vie dans les villes du pays. Le discours du Trône et le cadre stratégique attachent beaucoup d'importance aux mesures visant à favoriser l'innovation et le perfectionnement des compétences. De concert avec d'autres, Transports Canada s'emploiera à des solutions novatrices aux problèmes de transport, et le cadre stratégique dans son ensemble prônera un environnement propice à l'innovation, à la recherche et au développement et à l'utilisation du nouveau savoir. Il aidera également à s'assurer que le Canada dispose d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et adaptable à l'appui du secteur des transports.



La politique des transports doit continuer de refléter les exigences qu'imposent la sécurité et la sûreté de la vie humaine et des biens matériels, et respecter le patrimoine environnemental des générations futures de Canadiens. Elle doit favoriser la circulation sans entraves des voyageurs et des marchandises pour appuyer la prospérité économique et assurer la durabilité de la qualité de vie. Elle doit nous orienter vers un régime de participation aux frais qui reflète plus fidèlement les coûts des activités de transport et les décisions sur les infrastructures de transport qui répondent aux besoins des usagers. Elle doit être sensible au besoin d'assurer l'accès raisonnable du réseau national de transport aux régions éloignées du Canada ainsi que l'accès des personnes ayant une déficience sans obstacles abusifs. Elle doit favoriser l'harmonisation des mesures prises dans tous les modes de transport à l'appui de l'intermodalité et de la neutralité modale.

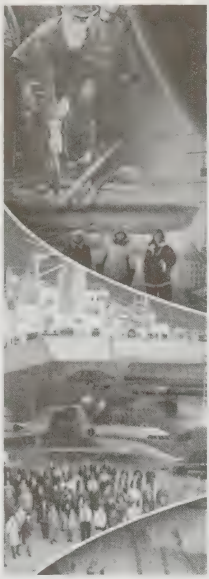
Pour atteindre l'objectif d'un cadre stratégique intégré et cohérent pour les transports, il est indispensable d'établir des partenariats et des collaborations entre les gouvernements et avec le secteur privé, en tenant compte des compétences, des rôles et des responsabilités respectifs de tous les participants.

3.2 Appuyer les priorités établies dans le discours du Trône

Une politique des transports renouvelée devra appuyer les principales priorités énoncées dans le discours du Trône, notamment :

- édifier des villes concurrentielles et des communautés en santé;
- bâtir un environnement sain et relever le défi des changements climatiques;
- faire du Canada un pays qui attire talents et investissements, un chef de file mondial dans les domaines de l'innovation et de l'apprentissage;
- assurer la sûreté des Canadiens.

Dans le discours du Trône, le gouvernement inscrit l'élaboration d'une nouvelle stratégie des transports en tête de liste des initiatives actuelles de l'État. Il propose de « […] déposer une nouvelle stratégie portant sur un système de transport sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement qui aidera à réduire la congestion dans nos villes et les embouteillages dans nos axes commerciaux » dans le cadre de « […] un programme d'infrastructures s'étendant sur une période de dix ans de façon à permettre la mise en œuvre d'initiatives stratégiques à long terme qui sont essentielles à la compétitivité et à la croissance soutenue. » Le cadre stratégique renouvelé qui résultera du Schéma d'orientation fera partie intégrante de la contribution de Transports Canada à cet engagement.



3.0 Contexte de planification – enjeux et priorités

3.1 Vision des transports

Les réformes fructueuses survenues dans les politiques des transports depuis vingt ans ont posé les bases de l'avenir. Toutefois, le secteur canadien des transports est toujours confronté à des enjeux de taille, à des pressions extérieures et aux grands courants du changement, comme :

- l'évolution rapide de la conjoncture commerciale;
- la mondialisation et l'intégration accrue des économies de l'Amérique du Nord;
- les revirements socio-économiques dans les régions urbaines, rurales et éloignées;
- la nécessité d'harmoniser les choses;
- les préoccupations suscitées par le milieu naturel;
- la nécessité d'établir des normes rigoureuses de sécurité et de sûreté;
- le besoin d'innover, de se livrer à des activités de recherche et développement et d'avoir des effectifs hautement qualifiés et adaptables.

Pour répondre aux exigences de cette conjoncture évolutive, le ministre des Transports a lancé l'initiative du Schéma d'orientation des transports en avril 2001. Celle-ci aboutira à un renouveau du cadre stratégique des transports qui portera sur les trois grands éléments de la durabilité du réseau de transport (société, économie et environnement), et donnera aux transporteurs et aux pourvoyeurs d'infrastructures la chance de s'adapter, d'innover, d'être compétitifs et de servir les expéditeurs et les voyageurs de manière à concilier chacun de ces éléments. En particulier, le Schéma orientera les décisions fédérales sur *les infrastructures, l'encadrement du marché, l'environnement, la sécurité et la sûreté, ainsi que l'innovation* et *les compétences*.

Tout en assurant la progression de son cadre stratégique, Transports Canada fera ressortir ses quatre principes du développement durable. Ceux-ci ne reconnaissent pas seulement la priorité du développement durable pour le Ministère, mais ils définissent la façon dont le Ministère appliquera ce concept au secteur des transports. Ces principes sont les suivants :

- économie – efficacité, internalisation des coûts, abordabilité;
- société – sécurité, sûreté et santé, accès et choix, qualité de vie;
- environnement – prévention de la pollution, protection et conservation, gérance de l'environnement;
- gestion – leadership et intégration, principe de précaution, consultations et participation du public, responsabilisation.



Le rendement de Transports Canada est établi et mesuré et il en est rendu compte par rapport à trois niveaux de résultats. Chaque niveau dépend du précédent, à commencer par les activités et les extrants de gestion et d'exploitation, qui aboutissent aux résultats comportementaux et, enfin, aux résultats finals de niveau supérieur qui ont une incidence sur tous les Canadiens.

Du fait qu'il établit une chaîne de résultats qui explique la contribution du Ministère aux résultats, le modèle contribue à résoudre la question de l'attribution. Étant donné que les objectifs stratégiques de Transports Canada (sécurité, économie, environnement) ne dépendent pas exclusivement de la volonté du Ministère, le modèle logique permet de déterminer les principaux comportements sur lesquels le Ministère peut exercer une influence pour parvenir à des résultats.

2.7 Aperçu des dépenses prévues

(milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Politiques	414 553	**396 344**	323 519	294 691
Programmes et Cessions	534 959	**543 979**	429 047	389 288
Sécurité et Sûreté	344 549	**850 129**	832 560	796 908
Administration ministérielle	108 814	**128 883**	125 633	129 144
Total du Budget principal des dépenses (brutes)	1 402 875	**1 919 335**	1 710 759	1 610 031
Moins : Recettes disponibles[1]	344 909	**339 277**	348 866	360 041
Total du Budget principal des dépenses (nettes)	1 057 966	**1 580 058**	1 361 893	1 249 990
Ajustements des dépenses[2]	275 135	**12 690**	48 470	34 127
Dépenses prévues nettes	1 333 101	**1 592 748**	1 140 363	1 284 117
Moins : Recettes non disponibles[1]	27 1208	**26 746**	27 162	27 115
Plus : Coût estimatif des services fournis gratuitement	59 196	**61 869**	61 613	61 794
Coût net du Ministère	1 365 189	**1 627 871**	1 444 814	1 318 796
Équivalents temps plein	4 707	**4 557**	4 483	4 466

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. *Pour d'autres précisions par secteur d'activités, voir le tableau 6 à la page 54.*
2. *Les ajustements reflètent les approbations obtenues après le dépôt du Budget principal des dépenses et, pour 2002-2003, les meilleures prévisions du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice.*



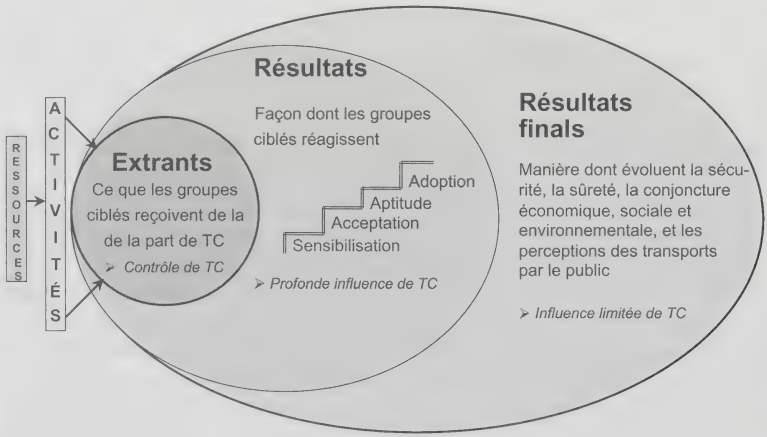
des marchandises dangereuses, syndicats et associations de constructeurs de véhicules.

Organisations internationales – afin d'échanger des renseignements et d'harmoniser les règlements sur les transports – Coopération économique Asie–Pacifique, Autorités conjointes de l'aviation, Organisation de l'aviation civile internationale, Organisation internationale du Travail, Organisation maritime internationale, OTAN, National Highway Traffic Safety Administration, Comité d'experts de l'ONU en matière de transport des marchandises dangereuses, Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, Global World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations, Federal Aviation Administration des États-Unis, Federal Emergency Management Agency des États-Unis, Federal Highway Administration des États-Unis, Federal Railway Administration des États-Unis, Transportation Security Administration des États-Unis et World Road Association.

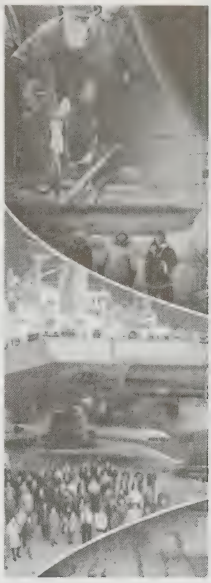
2.6 Modèle de rendement axé sur les résultats

Le modèle de rendement axé sur les résultats qui suit a été adopté dans tout le Ministère, et il vise tous les secteurs d'activités. L'élaboration et le peaufinement des mesures de rendement et des sources de données connexes sont des activités en cours qui ne sont pas terminées. Le cadre stratégique à long terme imminent, de même que les éventuelles réformes qui seront apportées au Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) du Secrétariat du Conseil du Trésor, pourraient avoir des répercussions sur le régime de mesure du rendement en vigueur à Transports Canada.

Figure 2 – Modèle de sphères d'influence



2.5 Coexécutants



Transports Canada collabore avec des centaines d'autres organismes qui s'intéressent aux questions de transport.

Autres organismes fédéraux – dont les programmes et les services peuvent être touchés par les activités de transport – Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence des douanes et du revenu du Canada, Administrations portuaires canadiennes, Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Agence canadienne d'inspection des aliments, Commission canadienne de sûreté nucléaire, Service canadien du renseignement de sécurité, Office des transports du Canada, Tribunal de l'aviation civile, ministère de la Défense nationale, Environnement Canada, Pêches et Océans Canada, Santé Canada, Industrie Canada, Infrastructure Canada, Justice Canada, Ressources naturelles Canada, Administrations de pilotage, Gendarmerie royale du Canada, Solliciteur général du Canada et Bureau de la sécurité des transports.

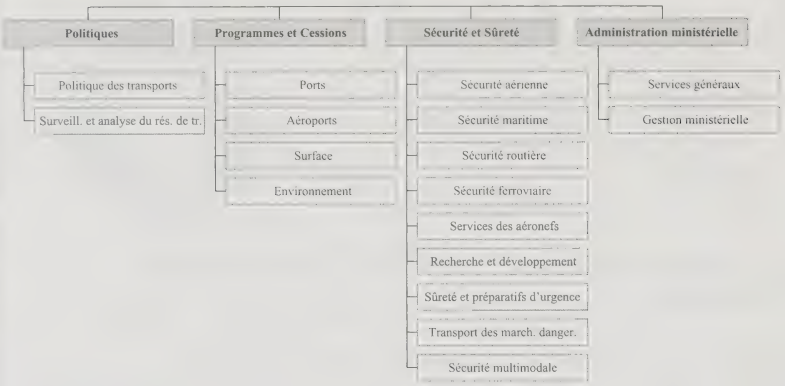
Provinces, territoires et administrations municipales – en particulier en ce qui concerne l'entretien du réseau routier et le respect de la sécurité routière, de même que la coexécution du programme de transport des marchandises dangereuses.

Entreprises du secteur des transports – qui dépendent toutes de l'application équitable des règlements et de l'élaboration de politiques pour renforcer l'efficacité du réseau de transport, par exemple : Air Canada, Algoma Central Marine, Association des fabricants internationaux d'automobiles du Canada, Canadien Pacifique Limitée, Canadian Manufacturers of Aviation Equipment, Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, Canadian Steamship Lines, Association canadienne des constructeurs de véhicules, NAV CANADA, VIA Rail et Westjet.

Organismes et associations – qui ont un intérêt direct dans les infrastructures de transport, le régime de réglementation et la sécurité – Association du transport aérien du Canada, Association des compagnies de chemin de fer régionales du Canada, Association québécoise de transport et des routes, Conseil canadien de la sécurité, Association canadienne des producteurs pétroliers, Conseil des aéroports du Canada, Association canadienne des administrateurs en transport motorisé, Association canadienne des pipelines de ressources énergétiques, Association canadienne des opérateurs de traversiers, Conseil consultatif maritime canadien, Association des armateurs canadiens, Alliance canadienne du camionnage, Association canadienne du transport urbain, Council of Marine Carriers, Fédération canadienne des municipalités, Opération Gareautrain, Association des chemins de fer du Canada, Fédération maritime du Canada, Association des transports du Canada, Conseil consultatif sur les politiques générales relatives au transport



Figure 1 – Secteurs d'activités et secteurs de services de Transports Canada



Les secteurs d'activités et les secteurs de services sont les tribunes où l'on établit les politiques, les normes et les programmes nationaux et où l'on assure la direction fonctionnelle des bureaux régionaux établis pour veiller à ce que la prestation des services soit la plus proche possible des clients et des intervenants.

L'atteinte des objectifs stratégiques de Transports Canada dépend des résultats obtenus par les quatre secteurs d'activités du Ministère. Que ce soit par l'élaboration de politiques et de lois ou par l'exécution de programmes et la prestation de services, les travaux qu'accomplissent les secteurs d'activités ont des répercussions sur chacun des objectifs en matière de sécurité, d'économie et d'environnement. À chaque objectif stratégique se rattachent des résultats finals (résultats clés) que nous avons l'intention de mesurer dans le temps pour témoigner de l'atteinte de ces objectifs. Les résultats finals peuvent être appariés à une ou à plusieurs secteurs de services, ce qui assure le lien entre les secteurs d'activités et les objectifs stratégiques.

On trouvera des précisions sur les quatre secteurs d'activités de Transports Canada (objectifs, activités et ressources) à l'annexe 2 à la page 58.

Nota : Le lien entre nos dépenses nettes 2003-2004 et nos objectifs stratégiques repose sur une approximation raisonnable afin de permettre au lecteur de se faire une idée de l'ampleur des dépenses consacrées à l'atteinte des résultats. À noter que les sociétés d'État sont comprises dans l'objectif relatif à la croissance économique et au développement social, à l'exception de l'ACSTA, qui figure pour sa part dans l'objectif relatif à la sécurité et à la sûreté.

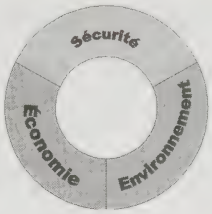
2003-2004 – Dépenses prévues par objectif stratégique (voir note)

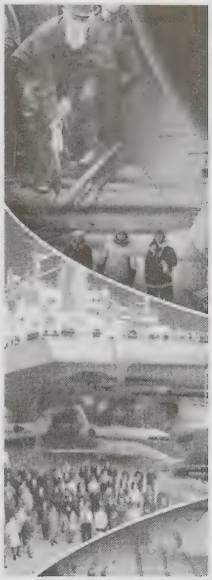
Secteur d'activités *(milliers de dollars)*	Objectif stratégique			Total
	Contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada	Établir des normes rigoureuses pour assurer un réseau de transport sécuritaire et sûr	Protéger l'environnement physique	
Politiques	387 104	8 085	597	**395 786**
Programmes et Cessions	133 000	44 000	79 127	**256 127**
Sécurité et Sûreté	288	812 068	647	**813 003**
Administration ministérielle	36 072	85 444	6 316	**127 832**
Total	**556 464**	**949 597**	**86 687**	**1 592 748**

2.3 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de Transports Canada sont :

- de contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada;
- d'établir des normes rigoureuses pour assurer un réseau de transport sûr et sécuritaire;
- de protéger l'environnement physique.





2.4 Structure organisationnelle axée sur les résultats

Aujourd'hui, la plupart des questions requièrent une approche pluridisciplinaire – qui tient compte d'un large spectre de facteurs liés à la sécurité, à l'économie et à l'environnement. De plus, la plupart des problèmes exigent le partenariat et la collaboration de nombreuses instances publiques et de multiples intervenants. Comme les mesures prises pour obtenir des résultats dans un secteur peuvent avoir de profondes répercussions sur d'autres, les décisions doivent être soigneusement soupesées et analysées pour assurer l'équilibre optimal entre des intérêts antagonistes.

Pour répondre aux exigences du programme national complexe en matière de transports, Transports Canada a recours à une méthode de gestion matricielle. La matrice définit les responsabilités en matière de leadership sur le plan organisationnel et fonctionnel. Ainsi, les résultats sont au cœur de la planification et de la préparation de rapports au sein du Ministère et sont produits de façon intégrée, où les différences régionales trouvent leur place.

Sur le plan organisationnel, le Ministère est subdivisé en quatre groupes à l'Administration centrale, dirigés par des sous-ministres adjoints, et en cinq bureaux régionaux, dirigés par des directeurs généraux régionaux. L'Administration centrale comprend également le groupe des Communications, les Services juridiques, et les cabinets du Ministre et du Sous-ministre. Les hauts dirigeants sont responsables de la gestion de leur organisation et de la production des résultats définis dans les plans nationaux des secteurs de services.

La gestion fonctionnelle est fondée sur les secteurs d'activités et les secteurs de services qui dépassent les frontières de la structure organisationnelle afin de permettre des interventions axées sur des stratégies et des résultats communs. La structure des secteurs d'activités et des secteurs de services a une orientation multimodale qui appuie les rôles essentiels du Ministère (v. figure 1).



2.0 Aperçu de Transports Canada

2.1 Qui nous sommes

Transports Canada est chargé de donner suite aux politiques, aux programmes et aux objectifs fixés par le gouvernement du Canada en matière de transports. Le Ministère contribue à veiller à ce que tous les éléments du réseau de transport fonctionnent de façon efficace et intégrée afin d'offrir aux Canadiens un réseau viable qui soit sûr et sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement.

Notre vision…

Le meilleur réseau de transport pour le Canada et les Canadiens

Notre mission…

Établir et administrer des politiques, règlements et programmes pour assurer un réseau de transport sûr, efficace et respectueux de l'environnement

2.2 Mandat législatif

Au Canada, tous les échelons de gouvernement ont certaines responsabilités en ce qui a trait au réseau de transport national.

L'exécution des programmes et des services de Transports Canada se fait en vertu de nombreux pouvoirs législatifs et constitutionnels. Notre objectif est d'élaborer un cadre pertinent de politiques et de lois qui amélioreront la sécurité, la sûreté, la compétitivité et la durabilité écologique du réseau de transport canadien.

Certaines des lois administrées par Transports Canada :

- *Loi sur l'aéronautique*
- *Loi maritime du Canada*
- *Loi sur la marine marchande du Canada*
- *Loi sur les transports au Canada*
- *Loi sur le ministère des Transports*
- *Loi sur la responsabilité en matière maritime*
- *Loi sur la sécurité automobile*
- *Loi de 1987 sur les transports routiers*
- *Loi sur la sécurité ferroviaire*
- *Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses*

On trouvera une liste complète des lois administrées par Transports Canada sur son site Web à www.tc.gc.ca/lois-reglements/menu/htm.

1.2 Déclaration

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

J'ai l'honneur de présenter au Parlement le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* (RPP) de

TRANSPORTS CANADA

À ma connaissance, les données figurant dans ce rapport :

1. reflètent fidèlement les plans et les priorités du Ministère;
2. sont conformes aux principes de divulgation d'informations énoncés dans les *Lignes directrices sur la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*;
3. sont complètes et exactes;
4. reposent sur des systèmes d'information et de gestion du Ministère fiables.

Je suis satisfait des procédés et des procédures d'assurance de la qualité qui ont servi à la préparation de ce RPP.

Le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) sur lequel repose ce document a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Signature : L. Ranger

Nom : Louis Ranger

Titre : Deputy Minister

Date : FEB 14 2003





transport les plus sûrs du monde, et nous entendons continuer à développer et à alimenter une culture de sécurité au sein du secteur des transports.

Les Canadiens exigent par ailleurs de meilleures performances environnementales du secteur des transports, qui est le principal responsable des émissions de gaz à effet de serre au Canada. Le secteur est censé faire sa part pour aider le Canada à s'acquitter de ses obligations internationales au titre du changement climatique.

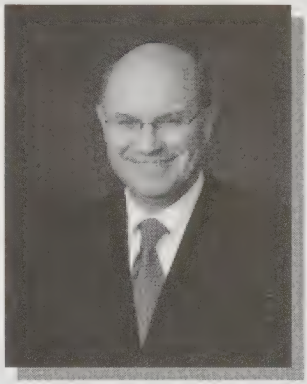
De plus, pour que le réseau de transport canadien soit efficace et concurrentiel sur le plan économique, nous devons à tout prix nous attaquer au problème de congestion. L'encombrement des voies de circulation dans les centres urbains et les grands couloirs commerciaux rognent sur notre productivité et notre compétitivité. Nous devons continuer d'engager des investissements stratégiques dans les transports et les infrastructures.

Comme vous le voyez, nos objectifs sont ambitieux. Je suis convaincu que le document *Droit devant : Une vision pour les transports au Canada* (anciennement le Schéma d'orientation des transports) permettra de concilier les besoins en équipements du réseau de transport et les besoins économiques, sociaux et environnementaux de la prochaine décennie, et même au-delà.

L'honorable David M. Collenette, C.P., député
Ministre des Transports

1.0 Messages

1.1 Message du Ministre



J'ai l'honneur de présenter le *Rapport 2003-2004 sur les plans et les priorités* de Transports Canada qui fait état de l'orientation du Ministère au cours des trois prochains exercices.

Le secteur des transports devra affronter des défis majeurs au cours des années à venir au Canada, et le gouvernement s'est doté d'une stratégie pour relever ces défis.

Pour bien nous préparer, nous avons lancé en avril 2001 le Schéma d'orientation des transports, un ambitieux projet dont l'objectif est d'établir une vision pour le meilleur réseau de transport qui soit pour le Canada et les Canadiens. En vertu de cette initiative, Transports Canada, avec le concours de ses partenaires au sein et à l'extérieur du gouvernement, s'est affairé sur plusieurs grands fronts : sécurité et sûreté, villes aptes à supporter la concurrence et communautés en santé, changements climatiques et innovation et compétences. Je m'empresse d'ajouter que non seulement ces dossiers ont des répercussions sur les transports, mais qu'ils correspondent aussi aux priorités nationales du gouvernement canadien.



Au Canada, les transports sont véritablement la cheville ouvrière de l'économie nationale puisque le réseau achemine pour plus d'un milliard de dollars de marchandises chaque année. Quarante pour cent du produit intérieur brut du Canada a un rapport direct avec les échanges commerciaux dont une bonne part sous la forme des marchandises acheminées par camion et par train, par bateau et par avion, entre le Canada, les États-Unis et les marchés du monde entier.

Quelle orientation devons-nous prendre? Pour commencer, je pense que nous devons raffermir les gains réalisés à la suite des changements survenus dans le cadre stratégique pour les transports. Nous devons également nous concentrer sur la création d'un milieu de réglementation capable de faire face aux défis nouveaux qui font rapidement leur apparition dans notre secteur.

Mais, avant tout, nous devons nous occuper de la sécurité et de la sûreté. Le gouvernement est intervenu avec rapidité et efficacité à la suite des terribles événements du 11 septembre 2001, afin de renforcer la sécurité et la sûreté dans tous les modes de transport. Le Canada a toujours eu l'un des réseaux de

Sigles employés

ACSTA	Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
APC	Administration portuaire canadienne
BST	Bureau de la sécurité des transports
CCMC	Conseil consultatif maritime canadien
CCSF	Comité consultatif sur la sécurité ferroviaire
CEVA	Centre d'essais pour véhicules automobiles
CGVMSL	Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent
CN	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
CP Rail	Canadien Pacifique Ltée
EES	Politique sur l'évaluation environnementale stratégique
FAA	Federal Aviation Administration (É.-U.)
FCP	Fonds de cession des ports
GED	Gouvernement en direct
GES	Gaz à effet de serre
LCEE	*Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
LMC	*Loi maritime du Canada*
LMMC	*Loi sur la marine marchande du Canada*
LRMM	*Loi sur la responsabilité en matière maritime*
LSP	*Loi sur la sécurité publique*
LSVA	*Loi sur la sécurité des véhicules automobiles*
LTC	*Loi sur les transports au Canada*
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMI	Organisation maritime internationale
P et C	Programmes et Cessions
PAIA	Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires
PJCC	Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc
PNA	Politique nationale des aéroports
PNFIE	Programme national de fiabilité des infrastructures essentielles
PSIR	Programme stratégique d'infrastructure routière
R et D	Recherche et développement
RNA	Réseau national d'aéroports
S et S	Sécurité et Sûreté
SDD	Stratégie de développement durable
SGE	Système de gestion de l'environnement
SGS	Système de gestion de la sécurité
SGSF	Système de gestion de la sécurité ferroviaire
SRTD	Sur la route du transport durable
STI	Système de transport intelligent
TAC	Tribunal de l'aviation civile
TMD	Transport des marchandises dangereuses
TP	Publication de Transports Canada
VA	Voyage accessible

Liste des tableaux financiers

Tableau 1 – Coût net des programmes pour l'année budgétaire 45

Tableau 2 – Sommaire des dépenses en immobilisations par secteur d'activités 46

Tableau 3 – Précisions sur les principales dépenses en immobilisations 47

Tableau 4 – Sommaire des paiements de transfert par secteur d'activités 49

Tableau 5 – Précisions sur les programmes de paiements de transfert 50

Tableau 6 – Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles 54

Tableau 7 – Prêts, investissements et avances..... 56

Tableau 8 – Pouvoir de dépenser en vertu du Budget principal des dépenses 57

Les symboles suivants sont utilisés dans ce rapport :

	Renseignements détaillés à la page indiquée.
	Renseignements détaillés dans un autre document.
	Renseignements détaillés sur un site Web.

Table des matières

1.0 Messages **1**

1.1 Message du Ministre 1
1.2 Déclaration 3

2.0 Aperçu de Transports Canada **4**

2.1 Qui nous sommes 4
2.2 Mandat législatif 4
2.3 Objectifs stratégiques 5
2.4 Structure organisationnelle axée sur les résultats 5
2.5 Coexécutants 7
2.6 Modèle de rendement axé sur les résultats 8
2.7 Aperçu des dépenses prévues 9

3.0 Contexte de planification – enjeux et priorités **10**

3.1 Vision des transports 10
3.2 Appuyer les priorités établies dans le discours du Trône 11

4.0 Rendement prévu **13**

4.1 Rapports avec le discours du Trône 13
4.2 Plans et priorités par objectif stratégique 14
4.2.1 Contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada 14
4.2.2 Établir des normes rigoureuses pour assurer la sécurité et la sûreté du réseau de transport 25
4.2.3 Protection de l'environnement physique 33
4.3 Programme de gestion de Transports Canada 39

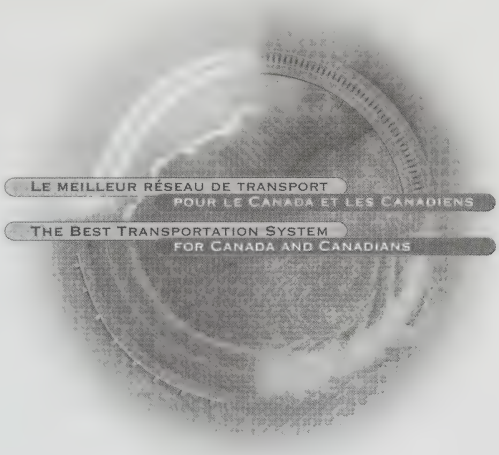
Annexe 1 – Tableaux financiers **45**

Annexe 2 – Nos secteurs d'activités **58**

Annexe 3 – Adresse de nos bureaux **59**

Index **60**

Transport Canada Transports Canada



Transports Canada

Budget des dépenses 2003-2004
Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

Ministre des Transports

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-48
ISBN 0-660-62292-0

Government
Publications

BUDGET DES DÉPENSES

Transports Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

LIBRARY
APR 25 2003

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Transportation Safety Board of Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

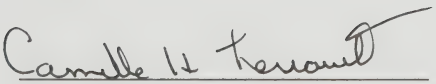
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-73
ISBN: 0-660-62277-7

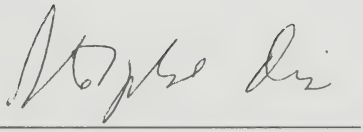
Transportation Safety Board of Canada

2003-2004 Estimates

A Report on Plans and Priorities



Camille H. Thériault
Chairperson
Transportation Safety Board of Canada



Stéphane Dion
President
Queen's Privy Council for Canada

Table of Contents

Section 1: **Chairperson's Message** 1

Management Representation Statement 2

Section 2: **Raison d'être** 3

Section 3: **Planning Overview** 4

Section 4: **Plans and Priorities** 7

4.1 - Strategic Outcome 7
4.2 - Summary 7
4.3 - Detailed Priorities for 2003-2004 8
4.4 - Modern Management 11
4.5 - Government On-Line 12
4.6 - Resource Allocation 12
4.7 - Monitoring 13

Section 5: **Organization** 14

Section 6: **Additional Information** 15

Section 7: **Annexes** 16

Departmental Planned Spending 16
Net Cost of Program for the Estimates Year 17

Section 1: Chairperson's Message

Since its creation, the Transportation Safety Board of Canada (TSB) has established a solid reputation, nationally and internationally, as a technically skilled and professional investigative organization. The TSB is one of only a few multi-modal investigation agencies in the world, and it pursues its mandate within a framework of independence which makes it a global leader in that regard.

The TSB is committed to continuously enhancing its value to Canadians and to the world of transportation safety. The federal government's commitment to becoming more citizen-focussed, values-driven, results-oriented and dedicated to responsible spending forms the basis for ongoing improvements within the TSB.

This report portrays an organization fully engaged in a major transition. For fiscal year 2003-2004, the focal points for the TSB's activities will be the implementation of a modernized business management framework that is functional and clearly articulated, the reshaping of our products and services to better respond to stakeholder needs, and the implementation of a strategic communications program. Short term funding for the next two years, recently approved by Treasury Board Ministers for inclusion in Supplementary Estimates, will also enable the TSB to reduce its backlog of investigations and to make significant progress in the management of information.

This agenda represents an ambitious and challenging program for the Transportation Safety Board over the coming year. However, I am confident that the organization is up to meeting these challenges and that we can be counted upon to continue making an effective contribution to a safer transportation system for Canadians and globally.

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Transportation Safety Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.*

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Executive Director

19 February, 2003
Date

Section 2: Raison d'être

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) is an independent agency created in 1990 by an Act of Parliament (*Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act*). It operates at arm's length from other government departments and agencies such as Transport Canada, the Canadian Transportation Agency and the National Energy Board to ensure that there are no real or perceived conflicts of interest. Under the legislation, the TSB's only object is the advancement of transportation safety in the federally regulated elements of the marine, rail, pipeline, and air transportation systems. This mandate is fulfilled by conducting independent investigations including, when necessary, public inquiries into transportation occurrences. The purpose of these investigations and inquiries is to make findings as to the causes and contributing factors of the occurrences and to identify safety deficiencies which in turn may result in recommendations designed to improve safety and reduce or eliminate risks to people, to property and to the environment. The TSB has the exclusive authority to make findings as to causes and contributing factors when it investigates a transportation occurrence.

The jurisdiction of the TSB includes all transportation occurrences in or over Canada. The Board may also represent Canadian interests in foreign investigations of transportation accidents involving Canadian registered, licensed, or manufactured ships, railway rolling stock, or aircraft. In addition, the Board carries out some of Canada's obligations related to transportation safety at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Maritime Organization (IMO).

A transportation occurrence is any accident or incident associated with the operation of an aircraft, ship, railway rolling stock, or pipeline. It also includes any hazard that could, in the Board's judgement, induce an accident or incident if left unattended.



Section 3: Planning Overview

The TSB is largely funded by Parliament through an operating expenditures vote and, as a departmental corporation, it has authority to spend revenues received during the year. The TSB has recently received approval from Treasury Board Ministers to include a request for short term funding in the Supplementary Estimates. This short term funding (2003-2004 and 2004-2005) is intended to address workload pressures, thereby enabling the TSB to reduce its backlog of investigations and to catch-up on its information management activities (see Section 4 for more details).

The TSB operates within the context of the very large and complex Canadian transportation system (see Transport Canada Internet site at www.tc.gc.ca for details). This system is very dynamic and in a constant state of change, resulting in particular challenges for the TSB.

3.1 - Public Interest in Transportation Safety

Transportation safety has always been a matter of public concern in Canada. This is largely due to the essential social and economic role that the transportation system plays in this country. New information demands have evolved in the aftermath of such accidents as the crash of Swissair Flight 111 (SR 111) near Peggy's Cove, Nova Scotia, the Via Rail train derailment in Stewiacke, Nova Scotia, the sinking of the "Lady Duck" amphibious vehicle near Gatineau, Quebec, and the December 2000 explosion of a gas pipeline compressor station in Quebec's Eastern Townships. News media expect real-time, round-the-clock, on-site coverage. The expectations of the next-of-kin for support from the investigating agencies have also increased. They have an enormous thirst for up-to-date factual information; most wish to follow closely the progress of the investigation. Given the loss they have suffered, great care must be exercised in communicating with them. The TSB also faces increasing demands for occurrence data from regulators, as well as for information through the Access to Information program, especially given the increasing trend toward litigation resulting from transportation accidents. Satisfying these evolving needs is proving to be a major challenge with existing resource levels.

The 11 September 2001 terrorist attacks in the United States have had a significant impact on transportation activities in Canada and abroad. Public confidence in the safety and security of air travel has been shaken. Concerns with terrorism have fundamentally changed how transportation security is viewed and delivered in all modes in order to ensure the personal safety of Canadians. The TSB was not directly affected by these events as its mandate focusses only on safety. Other federal government departments and agencies, such as Transport Canada and the Royal Canadian Mounted Police, are responsible for all security matters. However, the TSB faces an indirect impact due to the heightened public concern. Increased pressure is placed on the TSB to respond and quickly deploy to investigate accidents and incidents because of the underlying

preoccupations with terrorism. Although the passage of time since September 2001 has reduced this pressure, on-going terrorist activities globally and heightened world tensions continue to sustain a high level of public concern.

3.2 - Government Policy and Industry Environment

In recent years, partly as a result of government initiatives and partly in response to commercial imperatives, various changes have occurred that may influence transportation safety. Among the changes are the continued reliance on commercial interests in the transportation system to provide a safe transportation infrastructure without prescriptive regulations, and the increasing consolidation and globalization of companies. The highly competitive environment in all elements of the transportation industry and the demands by the public and shippers for an almost accident-free transportation system are also significant considerations.

3.3 - Impact of Technology on Transportation

Over the last 10 years, the rate of technological change in the transportation industry has been very rapid. This is largely due to significant advances in computer and electronics technology, the development of new materials, and their application to the transportation industry. These advances affect all modes of transportation, and while many of them enable investigators to perform their work more effectively, they also make the job of investigation and safety analysis increasingly complex and specialized. The increased reliance on automation poses particular problems for analysing failures at the human-machine interface.

3.4 - Level of Activity

An average of 3,500 transportation occurrences are reported each year in accordance with federal reporting requirements. The TSB bases its decision to investigate on its Occurrence Classification Policy (see TSB Internet site at http://www.tsb.gc.ca/en/common/policies/occurrences.asp for details) using a comprehensive risk management process aimed at evaluating the consequences of operational decisions. The prime criterion for deciding to investigate is whether an investigation is likely to lead to a reduction in risk to persons, property or the environment. Based upon these considerations, the TSB does not investigate some accidents less likely to result in safety actions, even when they involve fatalities. This has resulted in some adverse public reaction, and the TSB has come under increased public pressure to investigate more occurrences. Approximately 160 investigations are currently in progress, of which close to half are more than one year old. For a relatively small organization, the management of this backlog, combined with the sustained uptake of new cases, presents an ongoing challenge to meet the demands.

3.5 - Evolving Stakeholder Needs

Stakeholder needs evolve over time. The TSB recognizes that information derived from its stakeholders is essential if sound decisions are to be made with respect to TSB processes and products, and how they can have the greatest impact towards the enhancement of transportation safety. A survey was carried out in 2002 specifically targeting "change agents" such as regulators, operators, manufacturers and associations within the transportation sector. This survey is the first time that the TSB has sought feedback from its stakeholders in a structured manner. The results of this survey will be utilized to reshape our business in terms of our product / service mix and to refocus our communications approach.

3.6 - Increased Litigation

There are significant increases worldwide in litigation surrounding transportation accidents. Civil suits by survivors and next-of-kin are becoming common practice. Challenges to provisions of the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act* also occur more frequently. This results in a greater pressure and investment by the TSB in legal services and information management activities to preserve the integrity of our investigation process and of our legislation. The TSB has little choice but to respond to legal/court proceedings when it is named as a party in a case or when court orders are served to obtain TSB records.

3.7 - Human Resources

A key risk for the TSB in delivering on its priorities is related to its workforce. The TSB has already seen a significant turn-over within its management team and investigation staff. More staff departures are foreseen in the next few years as additional employees and managers retire or move on to other career opportunities. This will leave the TSB with a significant loss of corporate memory and of well experienced staff in many facets of the operations. Succession planning measures are needed to ensure that service delivery is not hampered by gaps created by the departure of these staff members.

In 2002, the TSB participated in the Public Service Employee Survey. Although the survey results were generally positive, a number of areas of concern were identified. Employees identified concerns with: workload pressures, internal communications, career development, classification and compensation, harassment and discrimination, as well as governance. If these issues are left unaddressed, the TSB could be faced with employee retention and morale problems that could detract attention and resources from the corporate priorities. The TSB therefore plans to implement specific measures to improve the work environment and employee job satisfaction.

Section 4: Plans and Priorities

4.1 - Strategic Outcome

The TSB is committed to providing Canadians with advancements in transportation safety through independent, objective and timely investigations and resulting analyses of safety failures in the federally regulated transportation system. The TSB's success will be demonstrated by:

- Increased and justified public confidence in the safety of the transportation system
- Timely implementation of appropriate safety actions
- Increased awareness of safety issues and a strengthened safety culture on the part of government, industry and the public
- Increased level of safety through the reduction of risk
- Effective organizational performance.

4.2 - Summary

In late 2001, the TSB initiated the development of a strategic and business planning framework. This initiative was motivated by three main factors: the requirement to function under a more structured planning and resource management framework; the resolve to strengthen internal management practices, consistent with the government's Modern Comptrollership initiative; and the imperative to define the appropriate balance between activity levels and the resource base within which the TSB must operate to successfully achieve its mandate.

This initiative resulted in the publication of a strategic plan, followed shortly thereafter by a business plan for fiscal year 2002-2003, the organization's first-ever business plan. Although recognized as being a "work in progress", focussed efforts on the plan's priorities produced many excellent results throughout the year and established a solid foundation for further improvements in subsequent years. The articulation of a priorities and resource planning cycle adapted to TSB needs, the execution of a formalized stakeholder needs analysis, the creation of a performance measurement structure, focussed training for investigative staff to improve the quality and timeliness of TSB safety products, and the integration of workplace and human resource issues into day-to-day management deliberations are just a few indicators of progress achieved during the past fiscal year.

Significant advances have been made on a variety of fronts over the past 18 months, accomplished largely through the internal reallocation of priorities and resources within the current resource base and much hard work by many. The organization is clearly on the

right path. Nevertheless, TSB's resources, both financial and human, continue to be a major focal point within the organization. A permanent increase of $1 million to the TSB's annual budget, beginning in fiscal year 2002-2003 was valuable in contending with several pressing resource issues. The recent approval by Treasury Board Ministers of short term financial resources for the next two fiscal years to address specific projects will also assist greatly in further addressing spending pressures that have been building over the last several years. However, a common understanding of the longer term balance between allocated resources and the activity levels required to ensure the TSB is successfully achieving its mandate has not been achieved. The articulation of such a balance remains a critical element of management's focus in the first half of this planning year.

Fiscal year 2002-2003 was a transitional year in which much of the work was developmental. Therefore, the plans and priorities for fiscal year 2003-2004 are focussed to a greater degree upon implementation and beginning the measurement of outcomes. The seven priorities are described briefly in the following paragraphs. All of them are motivated by the overriding objectives of finding ways to enhance the TSB's relevancy and contribution to transportation safety in Canada and internationally and of continuously strengthening the organization from within.

4.3 - Detailed Priorities for 2003-2004

4.3.1 To implement the key elements of a planning and resource management framework.

A fully defined business planning framework will be implemented this year with activities and milestones timed to coincide with the government's resource planning cycle. Three new management tools, performance measurement, internal audit planning and a risk management framework, will be employed for the first time. Clearly this will be a learning experience for the TSB and adjustments will be required in fiscal year 2004-2005 and beyond as the framework matures. The TSB will also focus on developing, in collaboration with the Treasury Board Secretariat, an assessment of the required balance between allocated resources and the activities essential for successful achievement of the TSB's mandate in the future.

The TSB will be seeking short term incremental funds in the Supplementary Estimates for fiscal year 2003-2004 to address capital asset rust-out issues. This new funding will enable the TSB to replace key assets that are essential to enable investigators for the effective delivery of the TSB mandate.

4.3.2 To reshape the TSB's product and service mix based upon the results of the stakeholder needs analysis.

The stakeholder needs analysis conducted in fiscal year 2002-2003 provided important insights into how key decision makers in the transportation system perceive the TSB's contribution to the advancement of transportation safety. The focus of activities under this priority will be to convert that information into a products/services mix that responds more effectively to the stated needs of our stakeholders. Current outputs will be modified as necessary, new ones will be developed, and a strategic communications plan will be developed along with a more active outreach program.

4.3.3 To improve the quality and timeliness of TSB products.

The timeliness of TSB investigations, reports and safety products has always been recognized as a critical measure of the organization's relevancy and effectiveness. It has also been acknowledged for some time as being an area where improvements are required. Reinforcing the case for action, timeliness has been identified by the Chairman of the TSB as being an issue of immediate concern for him. The elements that comprise a vibrant, responsive and technically sound investigation process and the subsequent transfer of safety information and knowledge to other parties for action are numerous. Their interrelationship is often complex. A consistent application of investigative methodologies, guidelines, policies and practices to achieve high quality TSB safety products requires constant attention. Training, technical currency, streamlined processes, and the judicious application of limited resources are essential to success and are specifically targeted under this priority.

Treasury Board ministers have recently approved the inclusion of short term funding requests in the Supplementary Estimates of the next two fiscal years to help the TSB reduce its backlog of investigations in progress. The proposed investment will enable the TSB to reduce the backlog from 160 investigations to 100 and improve the mean time in process by 10% (approximately 60 days) by the end of fiscal year 2004-2005, with an objective to do even better. As part of a broader human resources strategy, staff hired with these incremental resources will be viewed as potential replacements for staff expected to depart over the next two to three years. These resources will also permit current, more experienced staff to contribute to a full range of longer-term initiatives to improve performance in future, which includes training, quality assurance and development of modern tools and procedures to aid investigative staff. This investment will also enable the TSB to significantly reduce the backlog of Class 3 unpublished reports.

4.3.4 To establish the department as a learning organization.

The success of the TSB depends, in large part, on the dedication and skills of its employees. The organization cannot be successful without recruiting, training, developing and retaining highly motivated and qualified individuals. The core of the TSB business line is very technical, thereby posing a special challenge in an age of rapidly evolving and expanding technologies. At the same time, the organization cannot function without a team of knowledgeable employees in all of the specialty areas such as financial services, human resources, communications, information technology and management, data analysis, human performance, and legal services, to name but a few. Therefore, the establishment of a comprehensive departmental learning plan, encompassing training and development, is essential and is, once again this year, identified as a stand-alone priority. Activities this year include implementation of the employee and manager orientation programs and the development of multi-year learning plans based upon both organizational and individual requirements. In the longer term, this activity will be subsumed as an ongoing element within annual departmental human resources planning.

4.3.5 To ensure a responsive workplace atmosphere within the department.

The principal formal mechanism for defining workplace issues within the TSB was the Public Service Employee Survey conducted in 2002. Participation in this survey by TSB employees was encouragingly high, identifying a variety of issues that must be addressed. Many of the issues parallell those identified across the Public Service while others appear to be unique to the TSB. Follow up activities in the last quarter of fiscal year 2002-2003 have identified a number of areas upon which the department will focus in this year's plan and in subsequent years. These activities will be characterized by a broader framework of collaboration and consultation between management, employees and union representatives in the definition of priorities and the formulation of solutions.

4.3.6 To implement required changes to the governance structure.

A review of the governance structure of the TSB was undertaken in fiscal year 2002-2003. The requirement for this review was seen as twofold. The first desired outcome was to clarify the decision making processes within the TSB. The second was to equip all TSB managers with the tools they require to successfully assume their responsibilities and accountabilities within a management model that delegates to the lowest possible level. The focus of this year's plan is to finalize and implement the resulting model.

4.3.7 To renew the management of information within the TSB.

The collection, analysis, presentation and transfer of information and knowledge is the essence of the TSB's mandate. Without sound information practices, consistently applied across the organization and supported by current business applications, the organization's

full potential and value will not be achieved. A comprehensive formal assessment of TSB's current capacity in this area over the past year has clearly made the case for priority activity in the information management area.

More detailed information, including specific initiatives, are described in the TSB 2003-2004 Business Plan available on the TSB web site at http://www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp .

4.4 - Modern Management

Modern Comptrollership is one of the Government's key priorities focussed on the sound management of public resources and effective decision-making. It provides for better performance information, sound risk management and appropriate control systems. Modern Comptrollership also reinforces values and ethics and improves the Government's accountability to Parliament and to Canadians.

The first step towards implementing Modern Comptrollership within the TSB consisted of a self-assessment of our current management practices against thirty-three criteria of sound organizational management. The report, issued in March 2002, identified a number of areas of the management framework where important changes are needed in order to achieve a state of modern comptrollership. The Capacity Assessment report is available on the TSB website at http://www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp .

Understanding the importance and the value of modernizing management practices and the risks to the organization if strong comptrollership capabilities are not entrenched in daily operations, the TSB senior management committee identified priorities for action and integrated Modern Comptrollership activities and projects in the departmental 2002-2003 Business Plan. Good progress and results have been made in the areas of planning, resource management and managerial commitment. In 2003-2004, the TSB will carry-on its work towards the implementation of Modern Comptrollership using a similar set of priorities, once again fully integrated in the annual Business Plan. The Modern Comptrollership priorities for 2003-2004 are identified in the 2003-2004 Business Plan available on the TSB web site at http://www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp. The TSB is also committed and actively involved in working with other departments and agencies on Modern Comptrollership innovation projects.

The recent tabling in Parliament of legislative changes to modernize the management of human resources in the Public Service will have a significant impact on the TSB. Although it is too early to articulate specific departmental plans on the modernization of human resources, staff are currently reviewing the potential implications in order to prepare for the development of an action plan soon after the new legislation is approved by Parliament.

4.5 - Government On-Line

In 2002-2003, the TSB redesigned its web site and achieved full compliance with the common look and feel requirements. Work was also undertaken in partnership with Transport Canada. That work was to improve the quality of TSB data, improve the mechanism by which we share the data with Transport Canada, and contribute to the construction of the Transport Canada safety data warehouse project. The objective of the partnership project is to eventually provide easier access to transportation safety data for the public. A more detailed Government on-line plan was developed to improve the TSB's on-line presence. However, this plan was temporarily set aside due to other higher operational priorities and lack of adequate resources. For fiscal year 2003-2004, we anticipate being able to continue with the partnership project with Transport Canada, but not initiate significant work against our own Government on-line plan.

4.6 - Resource Allocation

The following table summarizes the human and financial resources allocated to the seven departmental priorities for 2003-2004 and to the on-going day-to-day operations.

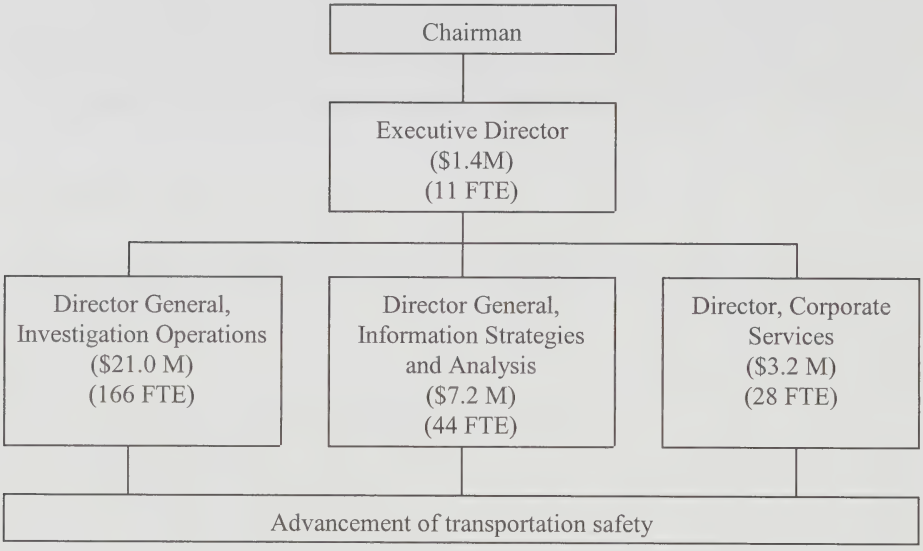
#	Priorities	FTEs	Budget ($000)
1	Planning and Resource Management Framework	1	$ 1,093
2	Reshaping Products and Services	0.5	$ 178
3	Improving Quality and Timeliness	13	$ 2,225
4	Learning Organization		$ 1,353
5	Responsive Workplace		$ 170
6	Governance		$ 35
7	Management of Information	1.5	$ 503
	On-Going Activities	233	$ 27,283
	TOTAL	**249**	**$ 32,840**

4.7 - Monitoring

The TSB has developed a detailed Business Plan which describes the 2003-2004 priorities in greater detail. Resources are allocated to specific initiatives, responsibilities are clearly defined, and time lines are well defined (see TSB web site at http://www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp). Progress against the Business Plan will be continuously monitored and reported to the TSB senior management committee on a quarterly basis. Senior management champions will also be required to provide regular updates on the priorities for which they are responsible. Progress will be measured in a comprehensive manner at year-end and results will be reported in the Departmental Performance Report. As noted before, the TSB will also implement a balanced score card performance management framework during 2003-2004. This new tool will assist TSB management to measure results and progress towards the achievement of its strategic outcome.

Section 5: Organization

The TSB's Planning, Reporting and Accountability Structure identifies a single business line: the advancement of transportation safety. The Chairman, assisted by the Executive Director and three senior managers, is responsible for all activities associated with this business line.



Section 6: Additional Information

Additional information about the Transportation Safety Board of Canada and its activities is available on the TSB's Internet site at www.tsb.gc.ca or by contacting us at:

Transportation Safety Board of Canada
200 Promenade du Portage
4th Floor
Gatineau, Quebec
K1A 1K8

telephone: (819) 994-3741

facsimile: (819) 997-2239

Section 7: Annexes

Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002-2003*	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	24,766	**25,713**	25,714	25,714
Adjustments **	7,717	**4,119**	3,262	1,054
Net Planned Spending	32,483	**29,832**	28,976	26,768
Plus: Cost of services received without charge	3,015	**3,008**	3,008	3,008
Net Cost of Program	35,498	**32,840**	31,984	29,776
Full-Time Equivalents	230	**249**	249	235

*: Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year. Includes incremental costs of $3,126,000 for the investigation of the Swissair flight 111 accident, $1,249,000 for short term resource pressures, $1,698,000 for collective bargaining adjustments, $406,000 for Modern Comptrollership initiatives, $118,000 for the investigation of the Lady Duck accident, $68,000 for the spending of proceeds from the disposal of surplus assets and the carry forward of previous years surplus in the amount of $1,052,000.

**: Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates, and include transfers from Treasury Board Votes and Supplementary Estimates.

The current TSB reference levels as stated in the Main Estimates are approximately $25.7 million. Over the three year planning period these reference levels will increase by $1 million on a permanent basis. This increase relates to incremental funding requested by the TSB to deal with program integrity issues. In 2003-2004 and 2004-2005 additional short term adjustments are also planned through Supplementary Estimates to deal with specific resource pressures. Additional short term funding is requested to reduce the backlog of investigations, catch-up on information management and address capital asset rust-out issues.

Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	**Total**
Net Planned Spending	29,832
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	1,700
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	1,221
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	27
Audit services provided by the Office of the Auditor General	60
	3,008
2003-2004 Net Cost of Program	32,840

Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	**Total**
Dépenses nettes prévues	29 832
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 700
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	1 221
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	27
Services de vérification fournis par le Bureau de la vérificatrice générale du Canada	60
	3 008
Coût net du programme pour 2003-2004	32 840

Section 7 : Annexes

Dépenses prévues de l'organisme

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003*	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	24 766	**25 713**	25 714	25 714
Rajustements**	7 717	4 119	3 262	1 054
Dépenses nettes prévues	32 483	**29 832**	28 976	26 768
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	3 015	**3 008**	3 008	3 008
Coût net du programme	35 498	**32 840**	31 984	29 776
Équivalents temps plein	230	**249**	249	235

* Ces chiffres sont les meilleures prévisions sur le total des dépenses prévues d'ici la fin de l'exercice financier et comprennent les coûts supplémentaires de 3 126 000 $ associés à l'enquête sur l'accident du vol 111 de la Swissair, 1 249 000 $ pour des pressions budgétaires à court terme, 1 698 000 $ pour des rajustements dus aux nouvelles conventions collectives, 406 000 $ pour des initiatives de modernisation de la fonction contrôleur, 118 000 $ pour l'enquête sur le naufrage du Lady Duck, 68 000$ pour les dépenses des revenus de la vente des actifs excédentaires et le report des surplus de l'exercice précédent au montant de 1 052 000 $.

** Les rajustements sont nécessaires pour tenir compte des autorisations obtenues depuis la présentation du Budget principal des dépenses et comprennent des transferts en provenance des crédits du Conseil du Trésor et des budgets supplémentaires.

Les niveaux de référence courants du BST tels qu'indiqués dans le Budget principal des dépenses s'élèvent à près de 25,7 millions de dollars. Au cours de la période de planification de trois ans ces niveaux de référence augmenteront de façon permanente d'un montant d'un million de dollars. Cette augmentation est reliée à la demande de fonds additionnels par le BST pour pallier à des questions d'intégrité du programme. En 2003-2004 et en 2004-2005 des rajustements à court terme sont aussi prévus par l'entremise des Budgets supplémentaires afin de répondre à des pressions budgétaires précises. Des fonds additionnels à court terme sont demandés afin de réduire l'accumulation d'enquêtes en cours, de se rattraper en matière de gestion de l'information et d'adresser des problèmes de désuétude des immobilisations.

Section 6 : Autres renseignements

D'autres renseignements sont également affichés sur le site Internet du Bureau de la sécurité des transports du Canada au www.bst.gc.ca. Vous pouvez également nous joindre à l'adresse et aux numéros suivants :

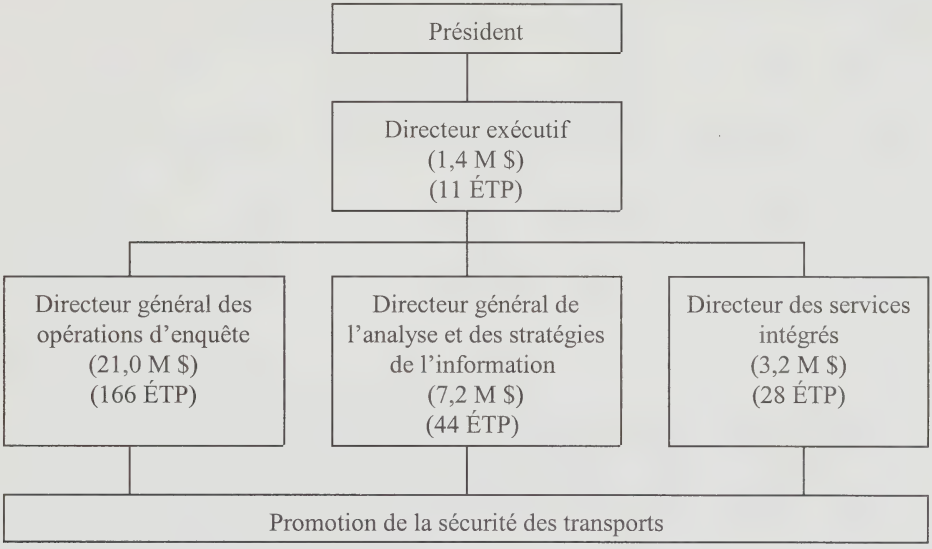
Bureau de la sécurité des transports du Canada
200, promenade du Portage
4e étage
Gatineau (Québec)
K1A 1K8

Téléphone : (819) 994-3741

Télécopieur : (819) 997-2239

Section 5 : Organisation

La structure de planification, de rapport et de responsabilisation du BST comprend un seul secteur d'activité : la promotion de la sécurité des transports. Le Président, secondé du Directeur exécutif et de trois cadres supérieurs, est responsable de toutes les activités associées à ce secteur d'activité.



4.6 - Répartition des ressources

Le tableau suivant résume la répartition des ressources humaines et financières allouées à chacune des sept priorités ministérielles pour 2003-2004, ainsi qu'aux activités quotidiennes continues.

#	Priorités	ÉTPs	Budget ($000)
1	Planification et cadre de gestion des ressources	1	$ 1 093
2	Redéfinir les produits et services	0.5	$ 178
3	Améliorer la qualité et la ponctualité	13	$ 2 225
4	Organisation d'apprentissage		$ 1 353
5	Milieu de travail réceptif		$ 170
6	Gouvernance		$ 35
7	Gestion de l'information	1.5	$ 503
	Activités quotidiennes	233	$ 27 283
TOTAL		**249**	**$ 32 840**

4.7 - Surveillance

Le BST a développé un plan d'activités détaillé qui décrit les priorités 2003-2004 en de plus amples détails. Les ressources sont allouées à des initiatives précises, les responsabilités sont clairement définies, et les échéanciers sont bien établis (voir le site internet du BST au http://www.bst.gc.ca/fr/publications/index.asp). Les progrès par rapport au plan d'activités seront contrôlés et rapportés au comité de haute direction du BST sur une base trimestrielle. Les champions de la haute direction feront également rapport régulièrement sur les priorités pour lesquelles ils sont responsables. Les progrès seront mesurés de manière exhaustive à la fin de l'année et les résultats seront publiés dans le Rapport ministériel sur le rendement. Tel qu'indiqué plus tôt, le BST effectuera également la mise en oeuvre en 2003-2004 d'un cadre de gestion du rendement basé sur le tableau de bord. Ce nouvel outil aidera la gestion du BST à mesurer les résultats et les progrès envers l'atteinte du résultat stratégique escompté.

oeuvre de la modernisation de la fonction contrôleur en utilisant un ensemble de priorités semblables, encore une fois pleinement intégrées au plan d'activités annuel. Les priorités 2003-2004 pour la modernisation de la fonction contrôleur sont identifiées dans le plan d'activités 2003-2004 disponible sur le site internet du BST au http://www.bst.gc.ca/fr/publications/index.asp . Le BST est aussi engagé et activement impliqué avec d'autres ministères et organismes dans des projets d'innovation en matière de modernisation de la fonction contrôleur.

Le dépôt récent au Parlement de changements législatifs afin de moderniser la gestion des ressources humaines au sein de la Fonction publique aura un impact important sur le BST. Malgré qu'il soit trop tôt pour articuler des plans ministériels précis pour la modernisation des ressources humaines, le personnel examine présentement les implications possibles afin de se préparer pour le développement d'un plan d'action tôt après l'adoption des nouvelles lois par le Parlement.

4.5 - Gouvernement en direct

En 2002-2003, le BST a redessiné son site internet et atteint le niveau de pleine conformité aux exigences communes d'apparence et de manipulation. Du travail a aussi été entrepris avec Transports Canada afin d'améliorer la qualité des données du BST, améliorer les mécanismes par lesquels nous partageons les données avec Transports Canada, et contribuer à la construction du projet d'entrepôt de données de sécurité de Transports Canada. L'objectif de ce projet de partenariat est d'éventuellement permettre un accès plus facile pour le public aux données sur la sécurité des transports. Un plan Gouvernement en direct plus détaillé a été développé afin d'améliorer la présence en direct du BST. Toutefois, ce plan a été temporairement mis de côté dû à d'autres priorités opérationnelles plus importantes et à un manque de ressources adéquates. Pour l'année financière 2003-2004, nous prévoyons continuer le partenariat avec Transports Canada et ne pas entreprendre de travail majeur par rapport à notre propre plan Gouvernement en direct.

leur imputabilité avec succès au sein d'un modèle de gestion où l'on délègue au niveau le plus bas possible. L'objectif du plan de cette année est de finaliser et mettre en oeuvre le modèle qui résulte de cette revue.

4.3.7 Renouveler la gestion de l'information au sein du BST.

La cueillette, l'analyse, la présentation et le transfert de l'information et des connaissances constituent l'essence même du mandat du BST. Sans des pratiques saines, appliquées de manière consistante à travers l'organisation et appuyées par des systèmes d'affaires courants, l'organisation ne peut pas atteindre son plein potentiel et sa pleine valeur. Au cours de la dernière année une évaluation exhaustive et formelle de la capacité actuelle du BST en ce domaine a clairement démontré la nécessité d'établir la gestion de l'information comme activité prioritaire.

Plus de détails, incluant les initiatives précises, sont disponibles dans le Plan d'activités 2003-2004 du BST qui est accessible sur le site internet du BST au http://www.bst.gc.ca/fr/publications/index.asp .

4.4 - Gestion moderne

La modernisation de la fonction contrôleur est une des priorités du gouvernement visant la bonne gestion des ressources publiques et la prise de décision efficace. Elle facilite l'obtention de meilleure information sur les résultats, la bonne gestion des risques et des systèmes de contrôle appropriés. La modernisation de la fonction contrôleur renforce également les valeurs et l'éthique et améliore l'imputabilité du gouvernement envers le Parlement et les Canadiens.

La première étape de la modernisation de la fonction contrôleur au sein du BST fut une auto-évaluation de nos pratiques de gestion courantes par rapport à trente-trois critères de bonne gestion organisationnelle. Le rapport de cette évaluation publié en mars 2002 a identifié un certain nombre d'éléments du cadre de gestion où des changements importants étaient requis afin d'atteindre un niveau de gestion moderne. Le rapport d'évaluation des capacités est disponible sur le site internet du BST au http://www.bst.gc.ca/fr/publications/index.asp .

Le comité de haute direction du BST a compris l'importance et la valeur de moderniser ses pratiques de gestion, ainsi que les risques pour l'organisation si des capacités de gestion robustes n'étaient pas implantées dans les activités quotidiennes. La gestion a donc identifié des priorités et intégré les activités et projets de modernisation de la fonction contrôleur dans le plan d'activités ministériel 2002-2003. De bons progrès et résultats ont été atteints dans les domaines de la planification, la gestion des ressources et l'engagement de la gestion. En 2003-2004, le BST continuera son travail de mise en

investissement permettra aussi au BST de réduire considérablement le nombre de rapports de classe 3 qui n'ont pas été publiés.

4.3.4 Établir l'organisation comme organisation d'apprentissage.

Le succès du BST dépend en grande partie du dévouement et des habiletés de ses employés. L'organisation ne peut réussir sans recruter, former, développer et maintenir des individus hautement motivés et compétents. Le noyau du travail du BST est très technique, représentant donc un défi particulier dans un âge technologique qui évolue et grandit rapidement. Au même moment l'organisation ne peut pas fonctionner sans une équipe d'employés connaissant dans tous les domaines de spécialisation tels que les services financiers, les ressources humaines, les communications, les technologies de l'information, la gestion de l'information, l'analyse des données, la performance humaine et les services juridiques, pour n'en nommer que quelques uns. L'établissement d'un plan d'apprentissage ministériel détaillé, incluant la formation et le développement, est donc essentiel et constitue encore cette année une priorité distincte. Les activités de cette année incluront la mise en oeuvre des programmes d'orientation des employés et des gestionnaires et le développement de plans d'apprentissage pluri-annuels basés à la fois sur les besoins organisationnels et individuels. À plus long terme, cette activité sera intégrée comme élément normal de la planification annuelle des ressources humaines pour l'organisation.

4.3.5 Assurer une ambiance réceptive dans le milieu de travail au sein de l'organisation.

Le mécanisme formel principal pour définir les préoccupations dans le milieu de travail au sein du BST est le sondage des employés de la Fonction publique de 2002. La participation élevée des employés du BST à ce sondage est un signe encourageant. Le sondage a permi d'identifier une variété de préoccupations qui doivent être adressées. Plusieurs des préoccupations sont similaires à celles qui ont été identifiées à travers l'ensemble de la Fonction publique alors que d'autres semblent uniques au BST. Les activités de suivi pendant le dernier quart de l'année financière 2002-2003 ont permi d'identifier un certain nombre de secteurs sur lesquels l'organisation se concentrera dans les plans de cette année et des années subséquentes. Ces activités seront caractérisées par un cadre de collaboration et de consultation plus vaste entre la gestion, les employés et les représentants syndicaux afin de définir les priorités et formuler des solutions.

4.3.6 Mettre en oeuvre les modifications nécessaires à la structure de gouvernance.

Une revue de la structure de gouvernance du BST a été entreprise pendant l'année financière 2002-2003. Deux raisons ont motivé cette revue. Premièrement, on désire clarifier les processus de prise de décision au sein du BST. Deuxièmement, on désire outiller tous les gestionnaires du BST afin qu'ils puissent assumer leurs responsabilités et

des pièces d'équipement clés qui sont essentielles afin de permettre aux enquêteurs d'exécuter leur travail efficacement.

4.3.2 Redéfinir le mélange de produits et services du BST en fonction des résultats de l'analyse des besoins des clients.

L'analyse des besoins des clients effectuée pendant l'année financière 2002-2003 a fourni un aperçu important sur la manière dont les principaux preneurs de décision au sein du secteur des transports perçoivent la contribution du BST envers la promotion de la sécurité des transports. Les activités sous cette priorité se concentreront sur la conversion de cette information en un mélange de produits et services qui corresponds plus efficacement aux besoins énoncés par nos clients. Les produits actuels seront modifiés au besoin, de nouveaux produits seront développés, et un plan de communication stratégique sera développé en conjonction avec un programme de promotion plus actif.

4.3.3 Améliorer la qualité et la ponctualité des produits du BST.

La ponctualité des enquêtes, des rapports et des produits de sécurité du BST a toujours été reconnue comme un indicateur critique de la pertinence et de l'efficacité de l'organisation. Nous avons aussi reconnu depuis un certain temps qu'il s'agit d'un secteur où des améliorations sont nécessaires. De plus, le Président a identifié la ponctualité comme étant une préoccupation immédiate pour lui. Il y a plusieurs éléments qui composent un processus d'enquête vibrant, ouvert et techniquement valide ainsi que le transfert subséquent des informations et des connaissances en matière de sécurité à d'autres intervenants pour action. Leurs inter-relations sont souvent complexes. Une application constante des méthodes d'enquête, des lignes directrices, des politiques et des pratiques afin de créer des produits de sécurité de haute qualité requiert une attention constante. La formation, le maintien des compétences techniques, les processus rationalisés et l'application judicieuse des ressources limitées sont essentiels au succès et sont directement visés par cette priorité.

Les Ministres du Conseil du Trésor ont récemment approuvé l'inclusion de demandes de fonds à court terme dans les Budgets supplémentaires pour les deux prochaines années afin d'aider au BST à réduire l'accumulation d'enquêtes en cours. L'investissement proposé permettra au BST de réduire l'accumulation de 160 enquêtes à 100 et d'améliorer le temps moyen en cours de 10% (soit environ 60 jours) d'ici la fin de l'année financière 2004-2005, tout en visant à faire encore mieux. Dans le cadre d'une stratégie des ressources humaines plus vaste, le personnel embauché au moyen de ces ressources additionnelles sera perçu comme remplaçant potentiel pour les employés qui prévoient partir au cours des deux à trois prochaines années. Ces ressources permettront aussi au personnel plus expérimenté déjà en place de contribuer à une gamme d'initiatives à plus long terme afin d'améliorer le rendement futur, soit la formation, le contrôle de la qualité et le développement d'outils et procédures modernes pour aider les enquêteurs. Cet

grâce à la ré-affectation des priorités et des ressources au sein de notre base et au travail ardu de plusieurs. L'organisation est clairement sur la bonne voie. Par contre, les ressources financières et humaines du BST continuent d'être un élément de préoccupation important au sein de l'organisation. Une augmentation permanente d'un million de dollars au budget annuel du BST, à compter de l'année financière 2002-2003, fut très utile afin de contrecarrer plusieurs pressions budgétaires importantes. L'approbation récente par les Ministres du Conseil du Trésor de ressources à court terme pour les deux prochaines années financières afin d'adresser des projets précis aidera aussi grandement à atténuer les pressions qui ont été accumulées au cours des dernières années. Toutefois, nous n'avons pas encore atteint un niveau de compréhension commune de l'équilibre à long terme nécessaire entre les ressources disponibles et les niveaux d'activités afin d'assurer que le BST remplisse pleinement son mandat. L'articulation de cet équilibre demeure un des éléments critiques sur lesquels la gestion doit se pencher pendant la première moitié de l'année de planification.

L'année financière 2002-2003 fut une année de transition au cours de laquelle une grande partie du travail fut axé sur le développement. En conséquences, les plans et priorités pour l'année financière 2003-2004 sont principalement axés sur la mise en oeuvre et le début des mesures du résultats. Les sept priorités sont décrites brièvement dans les paragraphes qui suivent. Toutes ces priorités sont fondées sur les objectifs ultimes d'améliorer la pertinence et la contribution du BST envers la sécurité des transports au Canada et à travers le monde, et de continuer à renforcer l'organisation de l'intérieur.

4.3 - Détails des priorités pour 2003-2004

4.3.1 Mettre en oeuvre les éléments clés d'un cadre de planification et de gestion des ressources.

Un cadre de planification bien défini sera mis en oeuvre cette année. Les activités et étapes seront synchronisées afin de coïncider avec le cycle de planification du gouvernement. Trois nouveaux outils de gestion, soit: la mesure des résultats, la vérification interne et un cadre de gestion des risques, seront utilisés pour la première fois. Ceci sera une expérience d'apprentissage pour le BST et des rajustements seront requis en 2004-2005 et par la suite alors que le cadre prendra racine. Le BST se concentrera également sur le développement, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, d'une évaluation de l'équilibre requis entre les ressources disponibles et les activités essentielles pour remplir avec succès le mandat du BST dans les années à venir.

Le BST demandera des fonds additionnels à court terme dans les Budgets supplémentaires pour l'année financière 2003-2004 afin d'adresser des problèmes de désuétude des immobilisations. Ces nouveaux fonds permettront au BST de remplacer

Section 4 : Plans et priorités

4.1 - Résultat stratégique

Le BST s'engage à promouvoir la sécurité des transports par l'entremise d'enquêtes et d'analyses indépendantes, impartiales et en temps opportun des manquements à la sécurité dans le réseau des transports réglementé par le gouvernement fédéral. Le succès du BST sera démontré par :

- l'accroissement et la justification de la confiance du public dans la sécurité du réseau des transports;
- la mise en œuvre opportune de mesures de sécurité pertinentes;
- l'accroissement de la sensibilisation aux questions de sécurité et le renforcement de la culture de sécurité au sein du gouvernement, de l'industrie et du public;
- le niveau de sécurité amélioré grâce à une réduction des risques;
- un rendement organisationnel efficace.

4.2 - Résumé

Vers la fin 2001, le BST a entrepris le développement d'un cadre de planification stratégique et d'activités. Cette initiative fut motivée par trois facteurs principaux : la nécessité d'opérer dans un cadre de planification et de gestion des ressources plus structuré; la détermination de renforcer les pratiques de gestion internes de manière cohérente avec l'initiative gouvernementale sur la modernisation de la fonction contrôleur; et la nécessité de définir l'équilibre approprié entre les niveaux d'activités et les ressources de base au sein desquelles le BST doit opérer afin de remplir son mandat avec succès.

Cette initiative a mené à la publication d'un plan stratégique, suivi d'un plan d'activités pour l'année financière 2002-2003; soit le tout premier plan d'activités de l'organisme. Malgré qu'il fut reconnu qu'il s'agissait d'un "travail en cours", des efforts concentrés sur les priorités de ce plan ont produit plusieurs résultats de qualité tout au long de l'année et ont établi une base solide pour d'autres améliorations au cours des prochaines années. L'articulation de priorités et d'un cycle de planification des ressources adapté aux besoins du BST, l'exécution d'une analyse formelle des besoins des clients, la création d'un cadre de mesure du rendement, la formation ciblée pour les enquêteurs afin d'améliorer la qualité et la ponctualité des produits de sécurité du BST, ainsi que l'intégration des questions reliées au milieu de travail et aux ressources humaines dans les discussions quotidiennes de la gestion sont quelques uns des signes qui démontrent les progrès réalisés au cours de la dernière année financière.

D'importants progrès ont été réalisés sur plusieurs fronts au cours des derniers 18 mois

prestation de services.

En 2002 le BST a participé au sondage des employés de la Fonction publique. Bien que les résultats furent généralement positifs, un certain nombre de préoccupations ont été identifiées. Les employés ont exprimé des préoccupations concernant : la charge de travail, les communications internes, le développement de carrière, la classification et la rémunération, le harcèlement et la discrimination, ainsi que la gouvernance. Si ces préoccupations sont laissées sans réponse, le BST pourrait faire face à des problèmes de maintien des effectifs et de moral qui pourraient détourner l'attention et les ressources des priorités corporatives. Le BST prévoit donc mettre en oeuvre des mesures précises pour améliorer le milieu de travail et la satisfaction des employés au travail.

exposés les personnes, les biens et l'environnement. Les ressources limitées contraignent le BST à ne pas faire enquête sur certains accidents moins susceptibles de donner lieu à des mesures de sécurité, même lorsque ces accidents ont entraîné des pertes de vie. Dans certains cas, ceci a occasionné une réaction publique défavorable, et le BST est de plus en plus soumis aux pressions du public. Environ 160 enquêtes sont présentement en cours, dont près de la moitié datent de plus d'un an. La gestion de cet arriéré, combinée avec l'ouverture de nouvelles enquêtes, présente un défi continu pour un organisme relativement petit.

3.5 - Évolution des besoins des clients

Les besoins des clients évoluent avec le temps. Le BST reconnaît que l'information obtenue de ses clients est essentielle à la prise de décision concernant les produits et services du BST, et comment ils peuvent avoir le plus grand impact envers la promotion de la sécurité des transports. Un sondage a été effectué en 2002 auprès des "agents de changement" tels que les autorités réglementaires, les opérateurs, les manufacturiers et les associations au sein du secteur des transports. Ce sondage est la première occasion où le BST sollicite une rétroaction de ses clients de manière structurée. Les résultats de ce sondage seront utilisés afin de redéfinir notre approche en termes de mélange produits / services et de re-cibler notre approche de communications.

3.6 - Augmentation des poursuites

Il y a d'importantes augmentations au niveau mondial des poursuites concernant les accidents de transport. Des poursuites civiles par les survivants et les proches deviennent pratique courante. Les contestations de la *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transports et de la sécurité des transports* sont de plus en plus fréquentes. Ceci résulte en des pressions et des investissements croissants par le BST dans les services juridiques et les activités de gestion de l'information afin de préserver l'intégrité de notre processus d'enquête et de notre loi. Le BST n'a d'autre choix que de répondre aux procédures juridiques et aux tribunaux lorsqu'il est nommé comme partie dans un litige ou lorsqu'un tribunal émet un mandat pour l'obtention de documents du BST.

3.7 - Ressources humaines

Dans la réalisation de ses priorités, le BST doit faire face à un risque important : le maintien de son effectif. Le BST est déjà aux prises avec un roulement important au sein de son équipe de gestion et du personnel d'enquête. D'autres départs de personnel sont prévus au cours des prochaines années lorsque certains employés et gestionnaires prendront leur retraite ou poursuivront d'autres opportunités de carrières. Ceci laissera le BST avec une perte importante de mémoire corporative et de personnel chevronné dans plusieurs facettes des opérations. Des mesures de planification de la succession doivent être prises de façon à ce que le départ de ces employés ne laisse pas d'écarts dans la

sur la sécurité. D'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral, comme Transports Canada et la Gendarmerie royale du Canada, sont responsables de ces questions. Toutefois, le BST a ressenti des répercussions indirectes en raison du niveau de préoccupation élevé de la part du public. Le BST a fait face à des pressions accrues pour répondre et dépêcher rapidement du personnel afin d'enquêter sur des accidents et des incidents dus aux préoccupations accrues envers le terrorisme. Avec le temps écoulé depuis septembre 2001 les pressions se sont atténuées, mais les activités terroristes incessantes autour du monde ainsi que les tensions mondiales accrues continuent de soutenir un niveau de préoccupation élevé au sein du public.

3.2 - Politique gouvernementale et milieu sectoriel

Depuis quelques années, en raison en partie d'initiatives gouvernementales et en partie en réponse aux impératifs commerciaux, divers changements se sont produits qui peuvent avoir une incidence sur la sécurité des transports. Parmi ces changements, mentionnons la dépendance accrue sur les intérêts commerciaux au sein du secteur des transports afin de fournir une infrastructure sécuritaire sans règlement normatif, et la fusion et la mondialisation au sein de l'industrie. L'environnement très compétitif dans tous les éléments du secteur des transports et les demandes du public et des transporteurs pour un réseau de transport presque exempt d'accidents sont d'importantes considérations.

3.3 - Incidence de la technologie sur les transports

Au cours des 10 dernières années, le rythme des percées technologiques dans le secteur des transports a été très rapide. Cela est en grande partie attribuable aux importants perfectionnements apportés aux ordinateurs et à la technologie électronique, au développement de nouveaux matériaux et à leur application au sein de l'industrie des transports. Les répercussions de ces innovations se font sentir dans tous les modes de transport, et bien que bon nombre d'entre elles permettent aux enquêteurs d'accomplir leur travail de façon plus efficace, elles rendent également les enquêtes et les analyses de la sécurité beaucoup plus complexes et spécialisées. La dépendance accrue à l'automatisation pose des problèmes particuliers pour l'analyse des défaillances au niveau de l'interface humain-machine.

3.4 - Niveau d'activité

Plus de 3 500 événements de transport sont signalés chaque année, conformément aux exigences de déclaration fédérales. Le BST décide d'enquêter ou non aux termes de sa Politique de classification des événements (voir le site internet du BST à l'adresse http://www.bst.gc.ca/fr/common/policies/occurrences.asp pour plus de détails) qui fait intervenir un processus exhaustif de gestion des risques visant à évaluer les conséquences de décisions opérationnelles. Le principal critère sur lequel repose la décision de mener ou non une enquête est si celle-ci est susceptible de réduire les risques auxquels sont

Section 3 : Survol de la planification

Le BST est principalement financé au moyen d'un crédit de dépenses de fonctionnement et, en tant qu'établissement public, il est autorisé à dépenser les recettes perçues au cours de l'année. Le BST a récemment reçu l'approbation des Ministres du Conseil du Trésor d'inclure une demande pour des fonds à court terme dans les Budgets supplémentaires. Ces fonds à court terme (2003-2004 et 2004-2005) sont destinés à atténuer des pressions quant à la charge de travail, permettant ainsi au BST de réduire l'accumulation d'enquêtes en cours et de se rattraper dans les activités de gestion de l'information (voir la section 4 pour plus de détails).

Le BST mène ses opérations dans le contexte d'un réseau de transport canadien très vaste et complexe (voir le site Internet de Transports Canada à www.tc.gc.ca pour plus de détails). Ce réseau est fort dynamique et en perpétuel changement, ce qui présente des défis particuliers pour le BST.

3.1 - L'intérêt du public pour la sécurité des transports

La sécurité des transports a toujours été une question d'intérêt public au Canada en grande partie à cause du rôle social et économique essentiel que joue le réseau de transport au pays. De nouvelles demandes de renseignements ont découlé d'accidents comme l'écrasement du vol 111 de la Swissair (SR 111) près de Peggy's Cove (Nouvelle-Écosse), le déraillement d'un train de Via Rail à Stewiacke (Nouvelle-Écosse), le naufrage du véhicule amphibie « LADY DUCK » près de Gatineau (Québec), et l'explosion d'une station de compression d'un gazoduc en décembre 2000 dans les Cantons de l'Est, au Québec. Les médias s'attendent à une couverture sur place, en temps réel, 24 heures sur 24. Les attentes des proches des victimes à l'endroit des organismes d'enquête sont également plus grandes. En effet, ils ont une énorme soif d'information factuelle à jour, et la majorité d'entre eux veulent suivre de près le déroulement de l'enquête. Le BST doit faire preuve de beaucoup de tact lorsqu'il communique avec les proches des victimes. Le nombre de demandes de renseignements sur les accidents de la part des organismes de réglementation, ainsi que le nombre de demandes de renseignements par le biais du programme d'accès à l'information, a augmenté, surtout étant donné la tendance à intenter des poursuites par suite d'accidents de transport. En fait, répondre à ces demandes de plus en plus nombreuses représente un véritable défi, compte tenu des ressources actuelles.

Les attaques terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu d'importantes répercussions sur les activités de transport au Canada et ailleurs. La confiance du public dans la sécurité des voyages aériens a été ébranlée. Ces événements ont modifié de manière fondamentale la façon dont la sécurité des transports est perçue et est mise en oeuvre dans tous les modes afin d'assurer la sécurité personnelle des Canadiens. Le BST n'a pas été touché directement par ces événements car son mandat se concentre seulement

Section 2 : Raison d'être

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) est un organisme indépendant créé en 1990 par une loi du Parlement (*Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports).* Le BST est un organisme indépendant des autres ministères et organismes du gouvernement comme Transports Canada, l'Office national des transports du Canada et l'Office national de l'énergie afin d'assurer qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêt réel ou perçu. En vertu de la loi, la mission du BST consiste essentiellement à promouvoir la sécurité du transport maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline, de compétence fédérale. Le Bureau s'acquitte de sa mission en procédant à des enquêtes indépendantes et, au besoin, à des enquêtes publiques sur les événements de transport. L'objet de ces enquêtes est de constater les causes et les facteurs qui contribuent aux événements et d'identifier les manquements à la sécurité qui peuvent faire l'objet de recommandations destinées à améliorer la sécurité et à réduire ou éliminer les dangers auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement. Le BST est le seul organisme autorisé à faire des constatations sur les causes et les facteurs qui contribuent aux événements sur lesquels il fait enquête.

La compétence du BST s'étend à tous les événements de transport au Canada. Le Bureau peut également représenter les intérêts canadiens dans le cadre d'enquêtes à l'étranger sur les accidents de transport mettant en cause des navires, du matériel roulant de chemin de fer ou des aéronefs immatriculés ou construits au Canada ou pour lesquels une licence a été délivrée au Canada. De plus, le Bureau s'acquitte de certaines obligations du Canada dans le domaine de la sécurité des transports au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Organisation maritime internationale (OMI).

Un événement de transport est un accident ou un incident associé à l'utilisation d'un aéronef, d'un navire, de matériel roulant de chemin de fer ou d'un pipeline. Il comprend également les dangers susceptibles, de l'avis du Bureau, de provoquer un accident ou un incident, si des mesures ne sont pas prises pour corriger la situation.

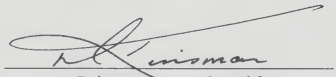


DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Bureau de la sécurité des transports du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du Ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.
- La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



Directeur exécutif

le 19 février 2003

Date

Section 1 : Mot du président

Depuis sa création, le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) s'est bâti une solide réputation, au point de vue national et international, en tant qu'organisme d'enquête professionnel et expérimenté. Le BST est l'un des rares organismes d'enquête multi-modal dans le monde. Il s'acquitte de sa mission dans un cadre d'indépendance, ce qui en fait un leader mondial à cet égard.

Le BST vise à améliorer sans cesse sa valeur aux yeux des Canadiens et de la communauté de la sécurité des transports. Pour ce faire, le BST se fonde sur l'engagement du gouvernement fédéral de se concentrer sur les citoyens, d'être guidé par des valeurs, de mettre l'accent sur les résultats et de gérer les dépenses de façon judicieuse.

Le présent rapport fait état d'un organisme pleinement engagé dans une transition importante. Au cours de l'année financière 2003-2004, le BST se concentrera sur la mise en oeuvre d'un cadre fonctionnel et clairement articulé de planification stratégique et de gestion opérationnelle, la re-définition de nos produits et services afin de mieux répondre aux besoins des clients, et la mise en oeuvre d'un programme de communications stratégiques. Les fonds à court terme, récemment approuvés par les Ministres du Conseil du Trésor pour inclusion dans les Budgets supplémentaires, permettront au BST de réduire l'accumulation d'enquêtes en cours et d'effectuer des progrès importants dans la gestion de l'information.

Ceci représente un agenda ambitieux et exigeant pour le Bureau de la sécurité des transports au cours de la prochaine année. Toutefois, je suis confiant que l'organisme est en mesure de relever ces défis et que l'on peut compter sur nous afin de continuer à contribuer efficacement à l'amélioration de la sécurité du système des transports pour les Canadiens et globalement.

Table des matières

Section 1 : **Mot du président** 1

Déclaration de la direction 2

Section 2 : **Raison d'être** 3

Section 3 : **Survol de la planification** 4

Section 4 : **Plans et priorités** 8

4.1 - Résultat stratégique 8
4.2 - Résumé 8
4.3 - Détails des priorités pour 2003-2004 9
4.4 - Gestion moderne 12
4.5 - Gouvernement en direct 13
4.6 - Répartition des ressources 14
4.7 - Surveillance 14

Section 5 : **Organisation** 15

Section 6 : **Autres renseignements** 16

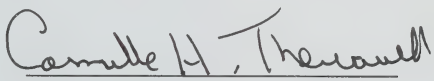
Section 7 : **Annexes** 17

Dépenses prévues de l'organisme 17
Coût net du programme pour l'année budgétaire 18

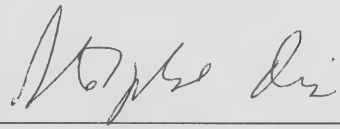
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Un rapport sur les plans et les priorités



Camille H. Thériault
Président
Bureau de la sécurité des transports du Canada



Stéphane Dion
Président
Conseil privé de la Reine pour le Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-73
ISBN 0-660-62277-7

BUDGET DES DÉPENSES

Bureau de la sécurité des transports du Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Treasury Board of Canada, Secretariat

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-70
ISBN: 0-660-62295-5

Treasury Board of Canada Secretariat

2003–04 Estimates

A Report on Plans and Priorities



Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

Table of Contents

Section I: Messages **1**

A. President's Message 1

B. Management Representation Statement 3

Section II: Raison d'être and Planning Overview **4**

Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome **7**

A. Stewardship 9

B. Human Resources Management 16

C. Service Improvement 21

D. Secretariat Administration 27

Section IV: Organization **29**

A. Organization of the Secretariat 29

B. Approved Business Lines 30

C. Planned Spending 31

D. Crosswalk Linking Strategic Outcomes and Business Lines 32

Annex 1: Management Board's Summary of Transfer Payments **33**

Annex 2: Details on Transfer Payments Programs in Excess of $5 million **34**

Annex 3: Management Board's Sources of Respendable and Non-respendable Revenue **35**

Annex 4: Net Cost of Management Board Program for 2002–03 ..... **36**

Annex 5: Key Government Themes and Management Initiatives **37**

Annex 6: Useful Internet Addresses for Treasury Board Reports and Policy Documents **38**

Section I: Messages

A. President's Message



I am pleased to present the 2003–04 Report on Plans and Priorities for the Treasury Board of Canada Secretariat. It provides details of the Secretariat's expenditure plans as well as the overall objectives, initiatives, and planned results over the period from 2003 to 2006

The public's expectations of government are growing. Canadians rightfully want better service, more effective stewardship of resources, and greater involvement in decision making. They are also coming to expect, as they should, a greater degree of accountability from those who manage and work in the Public Service.

We have an ambitious change agenda for management and the delivery of services in the federal government. It includes the implementation of more effective management practices; promoting better reporting to Parliament and the Canadian public on the government's programs, activities, and management; and improving the manner in which services are delivered to Canadians.

The 2003 Budget announced that the Treasury Board will lead a systematic and ongoing examination of all non-statutory government programs to ensure that they continue to be relevant, effective, and affordable. This review process will be launched in the coming fiscal year and will cover all existing non-statutory government programs over the course of the next five years. This new approach to continuously reviewing these programs and activities represents a major new initiative for the Treasury Board.

We are also dedicated to improving the management of the federal Public Service itself so that it is better able to respond to the needs of Canadians. In that regard, I tabled in Parliament last month the first major revision — in almost four decades — to the legislative and regulatory framework governing the management of our human resources in the Public Service. Successful implementation of this legislation, if approved by Parliament, will be a key priority for me this year. It will represent a significant step forward in Public Service management and help facilitate other important non-legislative changes in our management of the Public Service.

I encourage you to read this Report of Plans and Priorities to gain a better understanding of the ongoing efforts the Secretariat is making, on behalf of all Canadians, to ensure the excellence of the Public Service in the 21st century.

Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*, as follows:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based will serve as the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Jim Judd
Secretary of the Treasury Board
and Comptroller General of Canada

Section II: Raison d'être and Planning Overview

Raison d'être

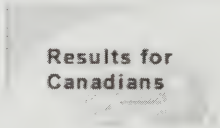
The Treasury Board and its Secretariat promote excellence in management, focusing on innovation, service to citizens, values, responsible spending, and results to give Canadians the effective and accountable government programs and services they deserve.

The Treasury Board is the Cabinet committee that is responsible for the overall management of the federal government's resources.[1] It is chaired by the President of the Treasury Board and includes the Minister of Finance and other ministers appointed by the Governor in Council. The Secretariat is the department that supports the Treasury Board. It is headed by the Secretary and Comptroller General, who reports to the President of the Treasury Board.

In 1997, the Prime Minister designated the Treasury Board and its Secretariat as the government's management board. As such, it serves Canadians by:

- acting as the government's "budget office" in providing advice and recommendations on managing expenditures across government;
- establishing management practices and policies to promote prudent and accountable management of public resources;
- reporting to Parliament and Canadians on the expenditure of public funds and setting standards for departments and agencies to report on their programs, activities, and expenditures;
- helping departments and agencies to develop and deliver programs that better meet the changing needs of Canadians;
- acting as the "Employer" of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional Public Service.

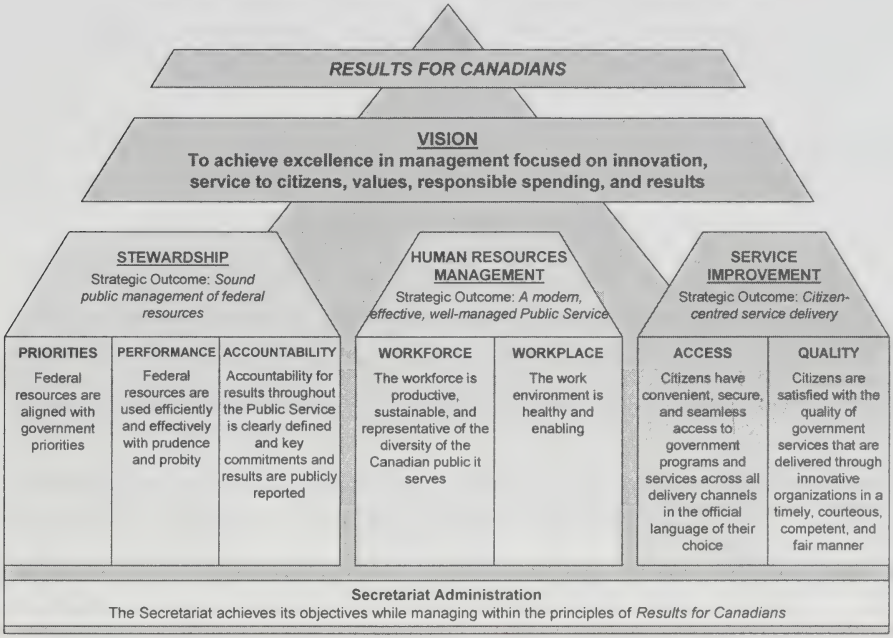
More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca. The document *Results for Canadians,* released in 2000, is also important in understanding how, together, the Treasury Board and its Secretariat work with departments and agencies to improve management practices across government.



[1] The Treasury Board's legal authorities include the *Financial Administration Act*, the *Federal Real Property Act*, the *Official Languages Act*, the *Privacy Act*, and the *Public Service Staff Relations Act*.

The following diagram represents the Secretariat's Strategic Planning and Results Framework that supports *Results for Canadians.*

TBS Strategic Planning and Results Framework



Planning Overview

Operating Environment

The Treasury Board of Canada Secretariat operates in a constantly evolving public policy environment. Decisions concerning resource allocations or service delivery must take into consideration a wide range of different factors both internal and external to government. New and unexpected priorities have arisen, for example, as a result of the post-September 11th security environment. Societal trends, such as shifting demographics, are beginning to have profound implications in areas like health care, other government programs, and workforce management.

The Treasury Board, through its Secretariat, is working with departments and agencies to meet government commitments, such as those set out most recently in the Speech from the Throne and the Budget. It will also continue its efforts to modernize public sector management practices to ensure that programs are administered and delivered effectively, that public resources are being managed prudently, that decisions are rooted in clear accountability, and that we have an effective Public Service to meet these goals. The management reform agenda covers a broad front.

Key Initiatives

In addition to the work already underway, the Secretariat will focus on several key issues that will help advance this broad agenda. They include:

- implementing the commitment in this year's Budget to lead a systematic and ongoing examination of all non-statutory government programs to ensure that government programs continue to be relevant, effective, and affordable;

- seeking parliamentary approval of Public Service human resources management reform legislation and moving to implement it as well as related non-legislative initiatives;

- improving reporting on programs and expenditures to Parliament and the public;

- meeting service improvement commitments, including the Government On-Line initiative, as well as assessing opportunities to better rationalize the use of information technology within government; and

- completing the review and rationalization of current Treasury Board policies and reporting requirements.

The next section outlines in more detail the results, priorities, plans, and resources associated with three strategic areas: stewardship, human resources management, and service improvement.

Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome

The work of the Treasury Board Secretariat is organized around three principal areas: stewardship, human resources management, and service improvement. This Report will address the desired outcomes in each of these key areas. In addition, it also provides information on Secretariat administration and how it supports the achievement of these objectives. These outcomes are:

Stewardship – The primary focus of the Secretariat's resource management activities is on ensuring that federal programs and services are sustainable, consistent with government priorities, and that they produce defined results. The Secretariat supports the Treasury Board's role in:

- the allocation and re-allocation of resources;
- the monitoring and analysis of the management of resources on a program, departmental, and sectoral basis;
- ensuring that resource management is integrated with the government's decision-making and priority-setting processes;
- reporting on government expenditures and setting the standards for Parliamentary reporting by government departments and agencies; and
- the establishment of policies and standards to improve management practices in departments and agencies.

Human Resources Management – A citizen-focused and results-oriented government requires the sustained efforts of a professional and motivated workforce across the Public Service. Good human resources management ensures that the right people are on the job and that they are well led and appropriately supported. The Secretariat plays several key roles in supporting good people management in that part of the Public Service for which the Treasury Board is the employer. These roles include:

- establishing overall policies in areas within which departmental managers administer their organizations, such as learning, workplace well-being, employment equity, language of work, and Public Service renewal;
- negotiating with Public Service bargaining agents the terms and conditions of work for unionized employees, as well as determining the compensation of excluded and un-represented employees;
- managing the various pension and benefit plans provided for Public Service employees;
- supporting departmental managers by advising on human resources management issues and assisting in the renewal of the human resources community; and

- supporting the development, learning, and management of the leadership community up to and including the level of Assistant Deputy Ministers (ADMs).

Service Improvement – The Government of Canada is committed to improving the quality, effectiveness, timeliness, and efficiency of its services in both official languages and across all delivery channels (in person, on the telephone, and on the Internet). The Secretariat contributes to this objective by:

- leading the development and implementation of the Government On-Line initiative and the Service Improvement Initiative, in co-operation with departments and agencies;

- ensuring the sound management and innovative use of information and communications technology across the government;

- developing and promoting the appropriate policies and human resources frameworks that are critical to enhancing the Government of Canada's services and their delivery.

Four operating principles guide service improvement in the federal government:

- citizens and businesses must be at the centre of service delivery;

- a "whole-of-government" approach is essential to drive citizen- or user-centric service delivery;

- transformation of business processes and integration of services is crucial to avoid the recreation in cyberspace of the current stove-pipe approach and to fully meet citizens' expectations for services; and

- there must be a clear return on investment (ROI), which factors in financial investment, as well as improved service.

A. *Stewardship*

Sound public management of federal resources

($ thousands)	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	46,227	**41,585**	36,978	33,969
Full-time Equivalents	412	**384**	337	311
Centrally Administered Funds[1]	750,000	**774,500**	757,900	750,000
Total Planned Spending	796,227	**816,085**	794,878	783,969

(1) 2003–04 over 2002–03

The decrease of $4.6 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in reference levels for the Audit and Evaluation ($2.0 million), the Expenditure Management Information System ($1.6 million), and time-limited initiatives ($1.0 million) such as the Review Census, and Financial Information Strategy and Accrual Accounting systems.

Government Contingency fund (Vote 5) used to cover salary shortfalls and temporary transfers to departments for interim financing and planned disbursements to departments and agencies for Government-wide Initiatives (Vote 10).

The Treasury Board Secretariat is committed to seeing that Canadians receive good value and positive results for public expenditures. This is achieved by ensuring that federal resources are appropriately aligned with government priorities, that they are used in a prudent and effective manner, and that there is clear reporting on key commitments and results. Over the planning period (2003–04 to 2005–06), the Secretariat will continue to work with departments and agencies to achieve these outcomes through strengthened management practices and accountability, better allocation of resources, and the promotion of results-based performance that demonstrates responsible spending and adherence to values and ethics. The Secretariat will also continue to provide advice on effective management, with respect to policy and programs, and to undertake new initiatives to strengthen and improve management practices associated with stewardship.

While there continue to be significant benefits resulting from current efforts to improve management practices (e.g. modern comptrollership, integrated risk management, internal audit, evaluation, organizational performance measurement, and reporting), more has to be done. As a result, the government will initiate additional measures to further improve government-wide stewardship over the planning period.

The importance of linking resources to results and publicly reporting government performance in an open and transparent manner is now more crucial than ever. Technology has increased the capacity and the expectations for doing this. The Secretariat will be taking actions to produce demonstrable results in all areas of stewardship through greater collaboration with all key stakeholders, including Parliament and the Auditor General.

Key Commitments

The Secretariat will pursue new and better ways to ensure that resources are effectively aligned to priorities. As announced in the 2003 Budget, departments and agencies will be required to more rigorously review how their programs support government priorities; in addition, more extensive horizontal reviews across government programs will be undertaken. Over the period of the next five years, TBS intends to review all non-statutory expenditures of the government. To enhance government's ability to perform its resource and expenditure management role, the Secretariat will also develop a new integrated information system. Taken together, these efforts will allow TBS to find and implement ways to better serve Canadians and achieve better value for public investments.

The Secretariat will work with departments, agencies, and other key stakeholders to strengthen the foundations of modern management. It will continue to offer leadership in the government-wide implementation of modern comptrollership. It intends to accelerate results over the next 12 months and to secure sustainability of government-wide commitment in the longer term and establish government-wide requirements for accountability and reporting on strengthened management practices. This will include the development of a more formal management accountability framework for the management of public resources.

The Secretariat will lead the government's efforts to improve electronic reporting to provide more relevant and timely information to parliamentarians and citizens on expenditures and results across all departments and agencies. This is designed to enhance accountability, transparency, and public reporting to Parliament, which will in turn support better decision making. Efforts will include the establishment of a stable framework for strategic outcomes and will improve the clarity and measurability of strategic outcomes and alignment to programs. As well, work will be directed to improve the clarity, timeliness, and relevance of parliamentary reports to enhance public accountability and transparency. Improvements in these areas will be achieved through ongoing dialogue with departments and agencies, with parliamentarians, including parliamentary committees, and with the Auditor General.

Results, Priorities, and Plans by Strategic Outcome Element:

Priorities: Federal resources are aligned with government priorities

The Secretariat seeks two results:

- The allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities.

- Departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and are tabled in Parliament in a timely manner.

Priorities and Plans	Time frame
Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management	
• Design and implement a new Treasury Board expenditure and management review process that rigorously assesses the existing resource base from both a departmental and "a whole-of-government" perspective, so that the Treasury Board is better able to reallocate existing resources to the highest priorities and improve expenditure management within the federal government.	Framework designed in 2003, followed by immediate implementation
• Develop and implement a new integrated information system, using a phased approach, in accordance with the approved project plan supported by regular status reports.	System design and development work undertaken in 2003
Providing Ongoing Support for Effective Resource Allocation	
• Provide ongoing analysis and advice to Treasury Board Ministers and on-going direction and guidance to departments and agencies on resource allocation, in the context of achieving government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework.	Ongoing
Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management	
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to expenditure management; effectively manage the expenditure management system; and table in Parliament the Government's Main Estimates, Supplementary Estimates, and Reports on Plans and Priorities (RPPs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing schedules and protocols.	Main Estimates, Supplementary Estimates, and Reports on Plans and Priorities tabled each year in Parliament in accordance with Parliamentary Calendar
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to aligning plans and priorities to results and continue to work with departments and agencies to improve the quality of RPPs and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of Departmental Performance Reports (DPRs).	Ongoing

Performance: Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

The Secretariat seeks the following result:

- Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Priorities and Plans	Time frame
Achieving Management Excellence through the Implementation of Government-wide Modern Comptrollership	
Modern comptrollership is about strengthening the foundations of modern management – risk management, performance information, rigorous stewardship, and values and ethics. TBS provides ongoing leadership to the government-wide implementation of modern comptrollership. Specifically:	90 departments and agencies engaged by April 2004
• Manage the $30 million Innovations Fund; provide advice and support in the conduct of baseline assessments and the development of integrated management action plans; and monitor and report on departmental progress.	Minimum of 60 integrated modern management plans approved by departments and being implemented by April 2004
• Implement the learning agenda and social marketing strategy to create improved understanding of modern comptrollership principles and practices across government.	Minimum of 5000 Public Service managers engaged in modern comptrollership events in 2003–04
• Provide tools and guidance (on integrated control, management reporting, linking resources to results, managing cultural change) to departments and agencies in the area of modern management.	Comprehensive suite of tools and guidance to further modern comptrollership distributed by April 2004
• Monitor and report on modern comptrollership initiative.	Report completed by April 2004

Priorities and Plans	Time frame
Achieving Management Excellence through Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results	
• Continue to lead the government's long-term commitment to renew and reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements to modern management by investing in capacity building in departments and agencies and by providing ongoing direction and support through the two Centres of Excellence.	Assessment Report on the effectiveness of TBS Centres of Excellence for Internal Audit and for Evaluation completed by March 2005
• Prepare evaluation reports on the impact of these efforts with respect to the achievement of policy objectives for both evaluation and internal audit.	Evaluation reports for effectiveness of each of two policies completed by March 2006
Achieving Management Excellence through Ongoing Leadership, Direction, and Support to Government-wide Stewardship	
• As part of the review of the relevant TBS policies to rationalize and improve the effectiveness of its policies, an aggressive plan has been put in place to eliminate outdated policies and revise and consolidate the current policies under Stewardship, while enhancing their relevancy, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities and providing more coherent direction to departments and agencies in the critical areas of sound management practices and linking these to priorities and results.	Framework in place in 2003 Revised policies developed and disseminated throughout the planning period
• On an ongoing basis, manage the government-wide implementation of Treasury Board policies and initiatives in the following areas: financial management, procurement and project management, real property and materiel management, strategic systems and infrastructure, internal audit, evaluation, security, privacy, access to information, and alternative service delivery. This is achieved through collaboration with departments and agencies in policy review and updates (in synchronization with the review of TBS policies); advancing professional development in the stewardship communities; building knowledge, raising levels of competency, sharing best practices, providing tools, and evaluating progress and effectiveness. Results are determined through assessments, evaluations, and specific deliverables, in accordance with work plans, and communicated through various means, including reports to Treasury Board, reports to Parliament, and information posted on the TBS Web site.	Ongoing

Accountability: Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported

The Secretariat seeks two results:

- Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board Ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.
- The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

Priorities and Plans	Time frame
Reporting on Canada's Performance	
• Provide ongoing direction to departments and agencies to improve Results-based Management and reporting; work with them to produce an annual report on Canada's government-wide performance; and strengthen the electronic strategic outcomes database that supports it.	Report on Canada's Performance tabled each year in Parliament
Reporting on Departmental Performance	
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to accountability and results-based management and continue to work with departments and agencies to improve the quality of their Departmental Performance Reports (DPRs) and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of Departmental Reports on Plans and Priorities (RPPs).	DPRs tabled each year in Parliament
• Ensure targeted efforts are made to improve the clarity and measurability of departmental and agency strategic outcomes and develop a planning and management tool for departments and agencies that will help them set stable strategic outcomes and measures, better integrate their operations, better align resource allocation and management practices toward the achievement of results, and support rational allocation of resources, both departmentally and in horizontal areas.	Tool in place in 2003
Reporting on the Federal Government's Financial Performance	
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to government accounting; implement the necessary government-wide changes as a result of any government decisions with respect to implementation of full accrual accounting; and table the Public Accounts of Canada, including the Government's financial statements in Parliament, in an accurate and complete manner as early as possible.	Public Accounts of Canada tabled each year in Parliament before the statutory deadline of December 31

Priorities and Plans	Time frame
Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations.	
• Complete the first phase of this project with a report seeking a decision on future actions to be taken.	Accrual Budgeting Report: September 2003
Improved reporting to Parliament and Canadians	
• Work with parliamentarians, parliamentary committees, and the Auditor General to explore ways to improve relevance, clarity, and the timeliness of reports to Parliament.	Proposals for improvement will be developed by March 2004

B. Human Resources Management

A modern, effective, well-managed Public Service

($ thousands)	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	86,681	**83,030**	66,749	64,217
Full-time Equivalents	443	**448**	377	360
Centrally Administered Funds[1]	1,205,395	**1,452,371**	1,609,520	1,784,220
Total Planned Spending	1,292,076	**1,535,401**	1,676,269	1,848,437

(1) 2003–04 over 2002–03
The decrease of $3.6 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in reference levels and time-limited initiatives such as the Employment Equity Positive Measures Program ($1.3 million), the second public service-wide survey ($1.2 million), pay equity ($0.6 million), and miscellaneous other initiatives ($0.5 million).

Includes Public Service Insurance (Vote 20) and planned disbursements to departments and agencies for Government-wide Initiatives (Vote 10).

The Public Service of Canada is facing human resources management challenges related to its capacity to support the federal government in reaching its future objectives. These encompass attracting and retaining the right talent; developing a new generation of leaders; improving labour-management relations in ways that will assist in the early resolution of disputes; managing compensation effectively; modernizing the human resources regime and related policies; and ensuring a bilingual workplace and representative workforce.

These challenges arise from key factors:

- an aging Public Service workforce whose average age exceeds that of the Canadian workforce in general and, as a result, a large number of anticipated retirements within the next decade;
- an anticipated decrease in the population of 20- to 44-year-olds that will present a recruitment challenge for the coming decade;
- the ability of the federal Public Service to compete with the private sector in attracting and keeping high-calibre employees under conditions of labour scarcity;
- an increasing focus among workers on personal satisfaction and fulfillment based on such factors as compensation and benefits, opportunity for development and advancement, recognition for work, and improvement in work-life balance;
- the increasing diversity of Canada's workforce;
- the ongoing requirement for employees to adapt to a complex and rapidly evolving knowledge-based environment; and

- the increasing demands that citizens are placing on all levels of government for effective and efficient service, responsible and accountable management of programs and finances, and transparency in their operations.

The Secretariat's efforts are focused in two areas. The first is building a workforce that is productive, sustainable, and representative of the Canadian public it serves. The second is creating a healthy and enabling workplace that will allow the Government to attract, support, and retain a quality workforce.

In February 2003, the President of the Treasury Board tabled Bill C-25, omnibus legislation seeking to modernize the legislative framework for the management of human resources in the federal Public Service. This legislation is intended to amend a number of existing statutes with a view to putting more responsibility in the hands of line managers; streamlining the staffing process for the Public Service; improving labour-management relations and recourse mechanisms; increasing mobility within the public sector; and improving our institutional capacity to deliver learning.

Should the legislation be approved by Parliament, the responsibility for its implementation will rest principally with the Treasury Board Secretariat. That will entail, among other things, effecting institutional changes, developing the required regulations and policies to underpin the new legislation, and ensuring that public servants understand and are able to use the new management framework effectively. Achieving all of this will require considerable effort and time, with a view to achieving full implementation by January 1, 2005.

The establishment of regulations and policies to support the legislation will be accompanied by the ongoing work to rationalize current policies and reporting requirements in this area.

The legislative reforms encompassed in Bill C-25 will be accompanied by a substantial, non-legislative change agenda touching many other parts of the current human resources management framework in the Public Service. These include changes in classification, the development of new learning requirements and programs, and changes in leadership development.

This is in addition to changes already being pursued such as, for example, the effort to promote greater diversity in the Public Service.

In order for federal institutions to become models for official languages program renewal, respect for Canada's two official languages must be reinforced as a fundamental value, and managers and employees must shift from focusing on meeting minimum requirements to achieving real bilingualism in the workplace. Official languages policies will be streamlined and a rebalancing of rights and obligations considered. New measures for official languages performance will be developed to monitor policy and program implementation.

The Secretariat is also in the process of developing a results-based approach to human resources management. Articulating public service-wide outcomes for managing people and human resources management systems is critical. Progress in achieving these outcomes will be gauged by performance measures and indicators, the development of which is now under way.

The following section sets out initiatives to address challenges facing the Public Service of Canada in the area of human resources management.

Results, Priorities, and Plans by Strategic Outcome Element:

Workforce: The workforce is productive, sustainable, and representative of the diverse Canadian public it serves

The Secretariat seeks two results:

- A competent federal Public Service, committed to excellence, that reflects the values and diversity of Canadian society;
- A workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, and with learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

The achievement of these results will be indicated by:

- the percentage of representation of the four designated groups within the Public Service of Canada as compared to the labour market availability of these designated groups;
- the degree to which the representation of Anglophones and Francophones within the Public Service of Canada reflects Canada's linguistic duality;
- a variety of methods developed to gauge the effectiveness of the Human Resources Management System; and
- the negotiation of collective agreements that balance the need for fiscal responsibility and enable the successful recruitment and retention of skilled employees in critical occupational groups.

Priorities and Plans	Time frame
Support of Human Resources Management Modernization	
• Implementation of legislation — prepare for the development of new policies/practices/approaches (e.g. staffing and staffing recourse, employee performance management, conflict resolution, mobility with separate employers, co-development with unions and training and development);	Transition to be completed by 2005
• Capacity building:	
- begin to prepare employees, managers, and human resources professionals for new roles under Human Resources Modernization;	2004
- strengthen human resources systems in government by increasing self-service options for employees and by implementing system linkages.	2006

Priorities and Plans	Time frame
Strengthening Compensation Management, including Classification Reform	
• Enhance compensation reserve control process systems and procedures.	2004
• Move forward with classification reform.	Group-by-group, beginning in 2003
Employment Equity, Official Languages, and Workplace Renewal	
• Embracing Change — prepare a status report on the representation of visible minorities within the Public Service and develop a strategy post-2003.	2004
• Assess progress on initiatives specified in response to the Parliamentary review of the *Employment Equity Act.*	2004
• Initiate cultural change for Official Languages based on values.	2003
• Revise developmental and recruitment policies and programs.	2004
Continuous Learning Strategy	
• Plan for the evaluation of the *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada.*	2003
• Implement the Public Service Alliance of Canada/Treasury Board Secretariat joint learning program.	2003
• Develop an implementation strategy for the new Public Service orientation program for employees recruited into the Public Service.	2004
• Identify common knowledge needs and an implementation strategy for the Public Service.	2003

Workplace: The work environment is healthy and enabling

The Secretariat seeks two results:

- Workplaces where efforts, innovation, teamwork, and accomplishments are valued and rewarded and that are safe, well-equipped, and conducive to employee well-being.
- Managers, employees, and their representatives enjoy productive relationships, and leadership capacities of Public Service employees are enhanced.

The achievement of these results will be indicated by:

- the degree of employee satisfaction and workplace well-being measured against a baseline derived from the results of the 2002 Public Service Employee Survey; as well as
- the bench strength (tenure and demographic profile) of the leadership cadre, coupled with the intention of executives to remain within the Public Service.

Priorities and Plans	Time frame
Leadership Development and Support	
• Develop the leadership strategy.	2003
• Continue to work on the Middle Managers Project.	2003
• Develop a policy on managing performance in the Executive Group.	2003
Renewing the Framework for Human Resources Management Policies and Performance Reporting	
• Manage the initiative to review/streamline and eliminate policies.	Management framework to be in place by the next planning year
• Plan for the implementation of a Results-based Management and Reporting Framework and the renewal of policy.	Results-based Management by 2005
Policy Development	
• Respond to the 2002 Public Service Employee Survey.	2002
• Develop and implement the Public Service Code of Values and Ethics, including Conflict of Interest and Post-Employment measures.	2003
Achieving Government-wide Travel Modernization	
• Award a contract for an integrated government-wide travel solution.	April 2003
• Achieve the implementation of the government-wide Travel Modernization initiative, ensuring linkages with the Shared Service and HR Modernization agenda, without disruption to ongoing requirements and services for continuous travel.	2003 to 2006
• Provide leadership and support to departments and agencies in effecting migration to e-travel management.	2003 to 2006

C. *Service Improvement*

Citizen-Centred Service Delivery

($ thousands)	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	33,031	**30,530**	25,678	25,498
Full-time Equivalents	235	**219**	150	148
Total Planned Spending	33,031	**30,530**	25,678	25,498

(1) 2003–04 over 2002–03
The decrease of $2.5 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in the reference levels for GOL ($2.3 million) and miscellaneous other time-limited initiatives ($0.2 million).

In keeping with the commitments set out in the 2001 Speech from the Throne and *Results for Canadians*, the Secretariat will continue to provide leadership in improving Canadians' access to a wide range of government services and their level of satisfaction with those services.

Working in co-operation with departments and agencies, the Secretariat leads in the development and implementation of the Government On-Line (GOL) initiative and the Service Improvement Initiative (SII). As announced in the December 2001 federal budget, the Government of Canada allocated $600 million over four years to the GOL initiative and extended the deadline by one year, to 2005.

In 2003–04, the Secretariat will

- set out the GOL and SII targets for 2005;
- develop an overall service strategy for the Government of Canada (across all service delivery channels);
- enhance the government-wide technology platform and standards that support Internet-based services;
- identify opportunities to transform business processes that cut across many services;
- develop, with departments and agencies, a government- or enterprise-wide approach to the sound management and innovative use of information management and information technology; and
- renew and develop the policies and frameworks required by a user-centric, "whole-of-government" approach to services and service delivery in both official languages.

Working in co-operation with departments, agencies, and where appropriate with provinces, territories, and municipalities, the Secretariat also co-ordinates the development of tools and best

practices in setting and reporting on service improvement targets. The government is committed to achieving a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services. Progress has been made toward this goal through the SII. In 2003–04, the Secretariat will continue to lead in the development of service improvement targets and measures and will complete the integration of the SII with the GOL initiative.

Many factors are putting pressure on the government to transform its services and take a more user-centric and government-wide approach to services and service delivery. These include the steadily increasing demand for government information and programs, the increased volume of transactions due in part to the aging of the population, and growing expectations of individuals and business for electronic services and faster service delivery. Canadians want "seamless" services that cross jurisdictions and do not require in-depth knowledge of governmental organization. They want access to government services anytime, anywhere. They want those services available in person, by telephone, and through the Internet using home, work, or public access computers or mobile devices of all types. They also expect their government to consult them on the scope and delivery of these services.

Information technology (IT) is critical to the operations of the Government of Canada — it supports all internal government operations as well as most direct information and transaction services to individuals and business, across all delivery channels. The government spends about $5.1 B annually (just over 10% of operational expenditures) on IT. Keeping the government's IT infrastructure sound and encouraging a more enterprise-wide approach to IT investments and developments (to reduce duplication and improve effectiveness) will be a priority of the Secretariat over the next few years. In addition, the Secretariat will continue to develop and apply the human resources framework that will help with the renewal, recruitment, and retention of a skilled workforce in the areas of information technology, information management, and service delivery.

Canadians look for accountability and results from government. The Secretariat will continue to report annually to the public on its GOL and SI initiatives. The Annual Report on GOL is available at http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/rpt_e.asp. The Common Measurements Tool will be used to measure the satisfaction with government services and the increase in the number of users. New measures of official languages performance will be identified and developed to monitor policy and program implementation. A variety of public opinion and research activities will be used to better understand how Canadians use various service delivery channels and to monitor the evolution of their service expectations.

There are many challenges associated with service improvement priorities. Change of any kind that includes extensive use of information technology, re-engineering of business processes, constant validation with users and clients (who can change their behaviours quickly) is risky, particularly in the public sector. However, the risks of not undertaking change are greater, as obsolete and inefficient processes and systems cannot sustain increased demand. Canadians expect faster, better, transparent, and more effective information and transaction services. Their engagement and satisfaction with public institutions are largely shaped by their service experience; as a result, meeting service improvement goals is key to a relevant, effective, and dynamic public sector.

Results, Priorities, and Plans by Strategic Outcome Element:

Access: Citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

The Secretariat seeks three results:

- The government is a model user of information technology and the Internet: by 2005, Canada will have the government most connected to its citizens.
- Improved access for Canadians to federal programs and services, and a more integrated federal presence across the country through the implementation of single-window service delivery (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.
- Enhanced services to Canadians in the official language of their choice through the renewal of the Official Languages Program and policies.

Priorities and Plans	Time frame
Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy	
• To develop a multi-channel service vision that will ensure a consistent and coherent "whole-of-government" approach to user-centric service development and delivery that recognizes the shift to electronic self-service, while maintaining or enhancing federal services across all channels and increasing their effectiveness and efficiency.	Development completed in 2003–04 Implementation 2004 to 2006
• To identify opportunities for the transformation of government operations through common or shared solutions and business processes that can be replicated across departments and agencies, and to assist departments and agencies in adopting them.	2003 to 2005
Achieving Government On-Line by 2005	
• Set the year-to-year departmental / agency, horizontal / clustered and overall targets for the GOL information and transaction services available by 2005; and provide service gateways, clusters, and departments and agencies with the guidance they need to shape their GOL plans.	2003 to 2006

Priorities and Plans	Time frame
• In co-operation with departments and agencies, develop common tools, best practices, and approaches to report on and measure GOL performance; support "horizontal" or government-wide control of electronic information and services; and identify opportunities for common business processes and integrated services.	2003 to 2006
Enhancing the Common, Secure Electronic Infrastructure	
• Continue to develop and implement (with Public Works and Government Services Canada and other departments and agencies) the government-wide electronic service applications, security, and network services, including Public Key Infrastructure (PKI)-based authentication services for secure on-line transactions.	Key components and sustainability completed 2004; implementation, operations, and governance in place 2005 and ongoing
Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions (linked to Stewardship)	
• Provide direction and guidance to departments and agencies to improve information technology management and systems interoperability, and facilitate business service transformation through the renewed and enhanced federated architecture program and by aligning departmental IT projects and operations investments with government priorities.	Federated architecture program renewed 2004
Consolidating the Service Improvement Policy Suite	
• Contribute to the Secretariat's commitment to review its policies and provide more coherent direction to departments and agencies by establishing a framework for the SI suite of policies, and consolidating, streamlining, and updating them.	Policy framework developed 2004
• In addition, deliver on the following specific policies and standards: - Revise the IT, IM, and service standards-setting process - Develop and apply IT security standards (as part of the *Government Security Policy* implementation)	2004 and ongoing
• Update the *Policy for Public Key Infrastructure Management in the Government of Canada* and related governance	2004

Priorities and Plans	Time frame
• Provide institutions and agencies with the guidance and materials in support of the new *Communications Policy* of the Government of Canada.	Ongoing
• Review the *Policy on Privacy and Data Protection* to safeguard and maintain the integrity of personal information held by federal institutions, which is paramount for the success of client-oriented services across government.	2003 to 2005
Achieving Improvements in Service Delivery in Official Languages (OL)	
To improve service to Canadians in the official language of their choice, TBS will:	
• Monitor implementation of the OL program to ensure citizens are served in the language of their choice; develop evaluation instruments to enable departments and agencies to self-assess their performance.	2004 and ongoing
• Update Official Languages Regulations in accordance with 2001 census data; confirm/designate offices to provide bilingual services to the public.	2003

Quality: Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner

The Secretariat seeks the following result:

- A measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the SII and increased organizational effectiveness.

Priorities and Plans	Time frame
Achieving Measurable Service Improvement by 2005	
• Set and implement the strategy and reporting frameworks to attain the target, approved by Treasury Board Ministers, of a 10% improvement in client satisfaction with service delivery by the end of 2005.	Requirements set 2003–04 Annual Reporting
Promoting and Marketing Government On-Line and Service Improvement Initiatives	
• Create a comprehensive communication strategy and implementation plan to raise public awareness of on-line services, encourage their use, and build trust and confidence in the measures that the government is putting in place to protect personal information and provide a secure electronic environment.	Strategy 2003–04; implementation 2004 to 2006

Priorities and Plans	Time frame
E-workplace Strategy and Capacity-Building Approaches to Support GOL and Service Improvement (linked to Human Resources Management)	
• Complete development of the human resources framework and support communities of practice for information technology, information management, and service delivery professionals.	Framework completed 2004
Consolidating the Service Improvement Policy Suite	
• ***Policy on Alternative Service Delivery*** **and Annual Reports on Crown Corporations:** Monitor the Alternate Service Delivery (ASD) policy and report annually on Crown Corporations.	Annual reporting
• **Revitalize the Federal Identity Program (FIP):** Develop policy and standards to incorporate Treasury Board decisions on strengthening federal presence and visibility.	2003 to 2005

D. Secretariat Administration

($ thousands)	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	46,929	**41,120**	40,177	40,941
Full-time Equivalents	314	**307**	307	307
Centrally Administered Funds[1]	10,000	**10,000**	10,000	10,000
Total Planned Spending	56,929	**51,120**	50,177	50,941

(1) 2003–04 over 2002–03

The decrease of $5.8 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in the reference levels for the 5% 2001–02 carry-forward ($4.0 million) and expired corporate resources for time-limited initiatives ($1.8 million) such as Employment Equity, and the second public service-wide survey.

Represents Government-wide Initiatives that have not yet been earmarked against any particular business line.

The Secretariat achieves its objectives while managing within the principles of *Results for Canadians*

The Secretariat's administration is focused on facilitating the achievement of the plans and priorities outlined in this document. It accomplishes this by managing the Secretariat's resources soundly, supporting a modern, effective, and representative workforce and constantly improving the services it delivers to its corporate clients.

The Secretariat's internal management strives to be flexible and adaptable as plans and priorities are refined and adjusted to meet evolving needs. The Secretariat has developed a variety of internal mechanisms and strategies to ensure that its operations run smoothly and effectively. The Secretariat's Sustainable Development Strategy, for example, is designed to ensure that resources are managed in a manner that minimizes any adverse effect on the environment. Equally important, the Secretariat's executive committee structure and the internal audit and evaluation functions have been designed to ensure that there is clear accountability for results.

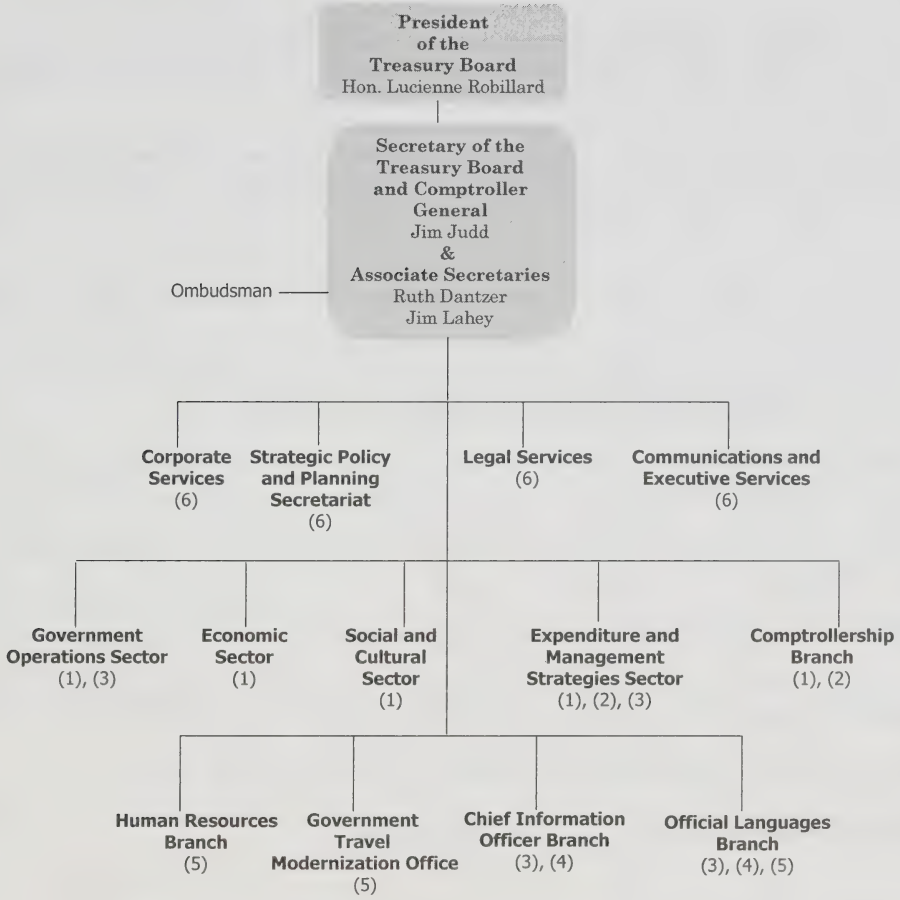
The Secretariat is fully committed to the ongoing implementation of its Human Resources Plan aimed to ensure that it is an exemplary workplace, has a workforce that delivers on its business objectives, is well managed, diverse, sustainable, and effective. Members of the executive committee serve as champions to provide leadership and strategic direction to initiatives relating to four cornerstones: Workload Management and Work-Life Balance; Recruitment and Retention; Leveraging Knowledge/Learning; and Public Service HR Policies and Programs (including Official Languages, Employment Equity, Awards and Recognition, and Classification Reform). This year the Secretariat will continue to focus its efforts on workload issues and the development of a supportive workplace.

Improving corporate service delivery includes providing the Secretariat workforce with a secure and enabling work environment that provides modern IM/IT systems, library services, media relations, legal and communications services, security, and accommodations.Through initiatives

such as the Secretariat's co-ordinating role with the regional councils, it also ensures that federal departments and agencies are well informed of the work being done within TBS.

Section IV: Organization

A. Organization of the Secretariat



*** Numbers show Business Line Accountabilities (See following page.)**

B. Approved Business Lines

1) Expenditure Management and Planning—Government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework.

2) Comptrollership—Management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control.

3) Service and Innovation—An innovative, citizen-centred Public Service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations.

4) Information Management and Information Technology—Affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology.

5) Human Resources Management—A Public Service that is results-driven, values-based, representative, learning-oriented, and among the best in the world.

6) Corporate Administration—To provide effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives.

While there may be a small overlap, generally the above business lines fall under the following Strategic Outcomes:

- **Stewardship**: (1) Expenditure Management and Planning and (2) Comptrollership
- **Service Improvement**: (3) Service and Innovation and (4) Information Management and Information Technology
- **Human Resources Management**: (5) Human Resources Management
- **Secretariat Administration**: (6) Corporate Administration

C. Planned Spending

Spending Trends

The Secretariat Operations expenditures decrease over the three planned years due to the completion of short-term initiatives and to the fact that funding allocations for certain larger initiatives such as GOL and HR Modernization beyond 2003-04 have not been established.

The Centrally Administered funds show a growth in expenditures over the three planned years for the Public Service Pensions and Insurance that represents payments of the employer's share of health income maintenance, life premiums, payments in respect of provincial health insurance plans, provincial payroll taxes and pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally (outside Canada).

Management Board Program—Planned Spending

	($ thousands)			
	Forecast[1] Spending 2002–03	**Planned Spending 2003–04**	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Budgetary Main Estimates				
Secretariat Operations	157,491	**191,740**	166,419	164,625
Centrally Administered Funds	2,109,540	**2,338,708**	2,486,520	2,661,220
Total	2,267,031	**2,530,448**	2,652,939	2,825,845
Less: Respendable Revenue[2]	123,021	**119,854**	117,000	117,000
Total Main Estimates	2,144,010	**2,410,594**	2,535,939	2,708,845
Subsequent Adjustments[3]	34,253	**22,542**	11,063	-
Total Planned Spending	2,178,263	**2,433,136**	2,547,002	2,708,845
Less: Non-respendable Revenue[4]	8,600	**8,800**	8,800	8,800
Plus: Cost of services received without charge[5]	13,120	**13,085**	13,190	13,300
Total Cost	2,182,783	**2,437,421**	2,551,392	2,713,345
Full-time Equivalents	1,404	**1,358**	1,171	1,126

(1) Forecast includes the 2002–03 Main Estimates, Supplementary Estimates, and transfers in from Vote 10 (Government-wide Initiatives) and Vote 15 (Collective Agreements).

(2) Respendable Revenue is used to cover the costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives such as the Public Service Superannuation Account Pension Fund (Vote 1) and the Public Service Insurance (Vote 20).

(3) Includes adjustments made to reference levels not reflected in 2003–04 Main Estimates with respect to reprofiles that were approved for the HR Modernization ($3.0 million), the Joint Learning Program ($0.663 million) and the Compensation Research ($0.5 million), and funds for the Internal Audit and Evaluation Initiative ($18.373 million for 2003–04 and $11.0 million for 2004–05).

(4) Revenue from parking fees.

(5) Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada); Workers' Compensation (Human Resources Development Canada); and Legal Services (Department of Justice Canada).

D. Crosswalk Linking Strategic Outcomes and Business Lines

Crosswalk mapping business line structure 2003–04 with proposed strategic planning framework

Management Board Program

New Strategic Outcomes /Old Business Lines	Service Improvement	Stewardship	Human Resources	Secretariat Administration	Total
Expenditure Management and Planning	596	769,990	-	-	770,586
Comptrollership	-	46,095	-	-	46,095
IM/IT	26,816	-	-	-	26,816
Human Resources Management	2,672	-	1,535,401	-	1,538,073
Corporate Administration	446	-	-	51,120	51,566
Total	**30,530**	**816,085**	**1,535,401**	**51,120**	**2,433,136**

Annex 1: Management Board's Summary of Transfer Payments

($ thousands)	Forecast Spending 2002–03	**Planned Spending 2003–04**	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Grants				
Expenditure Management and Planning				
Organisation for Economic Co-operation and Development	20	-	-	-
Total Grants	20	-	-	-
Contributions				
Human Resources Management				
Youth Internship Program	18,580	**18,600**	18,600	18,600
Total Contributions	18,580	**18,600**	18,600	18,600
Other Transfer Payments				
Human Resources Management				
Payments, in the nature of Workers' Compensation, in accordance with the Public Service Income Benefit Plan for Survivors of Employees Slain on Duty	498	**498**	498	498
Special Indemnity Plan for Spouses of Canadian Forces Attachés	2	**2**	2	2
Public Service Pension Adjustment Act	25	**25**	20	20
Total Other Transfer Payments	525	**525**	520	520
Total Transfer Payments	19,125	**19,125**	19,120	19,120

Annex 2: Details on Transfer Payments Programs in Excess of $5 million

Youth Internship Program

Objective

Developmental internships in federal Public Service work sites are designed to provide youth with an opportunity to develop skills that will increase employability and gain essential work experience needed to secure employment in the future.

Planned Results

The program will aim to ensure the fair distribution of internship opportunities across Canada, based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the availability of federal government operations capable of offering interesting and diverse learning opportunities.

It will provide work experience and develop transferable skills that will increase the employability of youth.

The program will increase chances of success for youth at risk, including youth with incomplete high school education, youth who are single parents, Aboriginal youth, and youth living in the streets.

The program will help participants find employment or become self-employed after their internships.

Milestones

Internship opportunities in each province and territory are created and funded in proportion to provincial or territorial rates of youth unemployment and the presence of federal institutions.

Internship opportunities are created and funded in rural areas (that is, outside census metropolitan areas), and youth participate in the program.

At least 50 per cent of internship opportunities are set aside for youth at risk.

Over 50 per cent of youth participants complete the internship and find employment within a year of leaving the program or they return to school.

Fifty per cent of youth participants receive additional support from the Young Men's Christian Association (YMCA), such as counselling and life-skills training.

Annex 3: Management Board's Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2002–03	**Planned Revenue 2003–04**	Planned Revenue 2004–05	Planned Revenue 2005–06
Human Resources Management				
Shared Initiatives	2,854	**2,854**	-	-
Public Service Insurance	117,000	**117,000**	117,000	117,000
Total Respendable Revenue	119,854	**119,854**	117,000	117,000

Non-respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2002–03	**Planned Revenue 2003–04**	Planned Revenue 2004–05	Planned Revenue 2005–06
Revenue from Parking Fees[1]	8,600	**8,800**	8,800	8,800
Total Non-respendable Revenue	8,600	**8,800**	8,800	8,800
Total Respendable and Non-respendable Revenue	128,454	**128,654**	125,800	125,800

(1) This represents the parking fees collected from public servants in government-owned or -leased facilities. This revenue is deposited directly to the Consolidated Revenue Fund and cannot be used to offset operating expenditures.

Annex 4: Net Cost of Management Board Program for 2002–03

($ thousands)

	Expenditures
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	2,433,136
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	10,995
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	2,090
	2,446,221
Less: Non-respendable Revenue	8,800
2003–04 Net Cost of Program	2,437,421

Annex 5: Key Government Themes and Management Initiatives

Access to Information

The Access to Information Review Task Force had as its mandate to review all components of the Access to Information framework, including the *Access to Information Act*, regulations, policies, and procedures. On June 12, 2002, it issued its final report entitled, *Access to Information: Making it Work For Canadians*. The report contains 139 recommendations for reforming the legislation and the administration of the Access to Information Program. The Secretariat, in partnership with the Department of Justice Canada, is reviewing the report and recommendations and will do the appropriate follow-up.

Sustainable Development Strategy

The year 2003 is a significant period of transition for the Secretariat related to Sustainable Development (SD). This is the final year of the current strategy, as well as the year for developing and tabling in Parliament, in December 2003, our third strategy covering the period from 2004 to 2006. Activities will focus on finalizing the actions associated with the commitments in our current strategy, evaluating our current strategy, and developing the new strategy.

The three active goals in the 2001 to 2003 strategy are:

- *To facilitate SD solutions and support departments in achieving their SD goals.*
- *To enhance the Secretariat's capacity to consider SD in its programs and activities.*
- *To reduce the environmental impact of the Secretariat's operations.*

It is the intention of TBS to develop our third sustainable development strategy to

- be more strategic;
- take advantage of the lessons learned from the two previous strategies; and
- focus on fewer, higher-value commitments.

Annex 6: Useful Internet Addresses for Treasury Board Reports and Policy Documents

Stewardship:

2002 Annual Report on Crown Corporations and Other Corporate Interests. (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/02/cc-se-02_e.html)

Annual Report to Parliament on the Access to Information Act and the Privacy Act--2001-02 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/acc&priv/01-02/ati-aiprp_e.asp)

Canada's Performance 2002 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_e.asp)

Contract Management (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmp/home-accueil.asp?Language=EN)

Evaluation (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp)

Financial Management (http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_e.asp)

Internal Audit (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp)

Modern Comptrollership (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_e.asp)

Real Property Management (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rpm-gbi/home-accueil.asp?Language=EN)

Resource Planning and Expenditure Management (http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rpem/homee.html)

Results-based Management (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_e.asp)

Risk Management (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=EN)

Human Resources Management:

Employment Equity in the Federal Public Service—Annual Report 2000-2001. http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2001/ee-01_e.asp

Annual Report on Official Languages 2001-02 http://www.tbs-sct.gc.ca/report/OfLang/2002/arol-ralo_e.asp

Human Resources Management Framework—A Reference Tool for Managers, 2001 Edition (http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/Framework/FRAME_e.asp)

Your Gateway to Human Resources Information in the Federal Government (http://www.tbs-sct.gc.ca/activity-activites_e.asp http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/HRXmenu_e.html)

The Leadership Network (www.leadership.gc.ca/menu_e.asp)

Service Improvement:

Government On-Line (www.gol-ged.gc.ca/index_e.asp)Report—*Government On-Line and Canadians* (www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_e.asp)

Official Languages (http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/english/)

Service Improvement Initiative (http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise)

Gestion des ressources humaines

L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2000-2001 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2001/ee-01_f.asp)

*Rapport annuel sur les langues officielles 2001-2002 (*http://www.tbs-sct.gc.ca/report/OfLang/2002/arol-ralo_f.asp)

Cadre de gestion des ressources humaines - Outil de référence à l'intention des gestionnaires - édition 2001 (http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/Framework/FRAME_f.asp)

Votre source d'information en ressources humaines au gouvernement fédéral (www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/HRXmenu_f.html)

*Le réseau du leadership (*www.leadership.gc.ca/menu_f.asp)

Amélioration des services

Gouvernement en direct (www.gol-ged.gc.ca/index_f.asp*)Rapport - le Gouvernement en direct et les Canadiens* (www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_f.asp)

Langues officielles (www.tbs-sct.gc.ca/ollo/francais/)

Initiative d'amélioration des services (http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/index_f.html)

Annexe 6 : Adresses Internet de rapports et documents d'orientation du Conseil du Trésor

Gérance

Rapport annuel au Parlement 2002 – les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts
(http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/02/cc-se-02_f.asp)

*Rapport annuel au Parlement sur la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels 2001-2002(*http://www.tbs-sct.gc.ca/report/Acc&priv/01-01/ati-aiprp_f.html)

*Le rendement du Canada 2002 (*http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_f.asp)

Gestion des marchés (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmp/home-accueil.asp?Language=FR)

Évaluation (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp)

Gestion des finances (http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_f.asp)

Vérification interne (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp)

Modernisation de la fonction du contrôleur (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp)

Gestion des biens immobiliers (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rpm-gbi/home-accueil.asp?Language=FR)

Planification des ressources et gestion des dépenses (http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rpem/homef.html)

Gestion axée sur les résultats (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp)

Gestion des risques (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR)

Annexe 5 : Thèmes gouvernementaux et initiatives de gestion clés

Accès à l'information

Le Groupe d'étude de l'accès à l'information a reçu le mandat consistant à examiner toutes les composantes du cadre de l'accès à l'information, y compris la *Loi sur l'accès à l'information*, le règlement, les politiques et les procédures connexes. Le 12 juin 2002, il a publié son rapport final intitulé *Accès à l'information : comment mieux servir les Canadiens* . Le rapport contient 139 recommandations sur la réforme de la législation et de l'administration du programme de l'accès à l'information. De concert avec le ministère de la Justice Canada, le Secrétariat est occupé à prendre connaissance du rapport et des recommandations qu'il contient, et il assurera le suivi qui s'impose.

Stratégie de développement durable

L'année 2003 est une importante période de transition pour le Secrétariat en ce qui touche le développement durable. Il s'agit en effet de la dernière année visée par la stratégie en vigueur et de l'année au cours de laquelle on doit élaborer et déposer au Parlement, en décembre 2003, la troisième stratégie couvrant la période allant de 2004 à 2006. Les activités consisteront à mettre au point les mesures découlant des engagements énoncés dans notre stratégie courante, à évaluer celle-ci et à élaborer la nouvelle stratégie.

Les trois buts actifs de la stratégie adoptée pour la période 2001 à 2003 sont les suivants :

- faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable;
- renforcer la capacité du Secrétariat à tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités;
- réduire l'impact environnemental des activités du Secrétariat.

Le Secrétariat a l'intention d'élaborer sa troisième stratégie de développement durable pour :

- être plus stratégique
- tirer profit des enseignements découlant des deux stratégies précédentes
- mettre l'accent sur des engagements moins nombreux, mais d'une valeur plus grande.

Annexe 4 : Coût net du Programme du conseil de gestion pour 2003-2004

(en milliers de dollars)

	Dépenses
Dépenses nettes prévues (Budget principal des dépenses total et redressements selon le tableau Dépenses prévues)	2 433 136
Plus les services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	10 995
Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement des ressources humaines Canada	
Traitements et dépenses liées aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	2 090
	2 446 221
Moins les recettes non disponibles	8 800
Coût net du Programme en 2003-2004	2 437 421

Annexe 3 : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles du conseil de gestion

Recettes disponibles

(en milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Gestion des ressources humaines				
Initiatives partagées	2 854	**2 854**	-	-
Assurances de la fonction publique	117 000	**117 000**	117 000	117 000
Total des dépenses disponibles	119 854	**119 854**	117 000	117 000

Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Recettes tirées des droits de stationnement[1]	8 600	**8 800**	8 800	8 800
Total des recettes non disponibles	8 600	**8 800**	8 800	8 800
Total des recettes disponibles et non disponibles	128 454	**128 654**	125 800	125 800

1. Représente les droits de stationnement versés par les fonctionnaires qui utilisent les installations appartenant au gouvernement ou louées par celui-ci. Les recettes sont déposées directement au Trésor et ne peuvent servir à compenser les dépenses de fonctionnement.

Annexe 2 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert excédant 5 millions de dollars

Programme de stages pour les jeunes

Objectif

Les stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral sont conçus pour permettre aux jeunes de perfectionner leurs compétences afin de renforcer leur employabilité et d'acquérir l'expérience de travail essentielle dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.

Résultats prévus

Grâce au Programme, on effectuera une juste répartition des places de stagiaire au Canada, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et l'existence d'activités fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.

Le Programme permettra aux jeunes d'acquérir une expérience de travail ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.

Le Programme offrira une chance de réussite aux jeunes à risque ainsi qu'aux décrocheurs, aux chefs de famille monoparentale, aux jeunes Autochtones et aux jeunes itinérants.

Il aidera les participants à trouver un emploi ou à s'établir à leur compte après leur stage.

Indicateurs clés

Des places de stagiaire dans chaque province et territoire sont offertes et financées en fonction des taux de chômage des jeunes dans la province ou le territoire et de la présence des institutions fédérales.

Des places de stagiaire sont offertes et financées dans les secteurs ruraux (c'est-à-dire hors des régions métropolitaines) et les jeunes prennent part au Programme.

Au moins 50 p. 100 des places de stagiaire sont réservées aux jeunes à risque.

Plus de 50 p. 100 des jeunes participants finissent leur stage et trouvent un emploi dans l'année suivant le Programme ou reprennent leurs études.

Cinquante pour cent des jeunes participants reçoivent un soutien supplémentaire de la Young Men's Christian Association (YMCA), qui donne notamment des conseils et de la formation en dynamique de la vie.

Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert du conseil de gestion

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005–2006
Subventions				
Gestion et planification des dépenses				
Organisation de coopération et de développement économiques	20	-	-	-
Total des subventions	20	-	-	-
Contributions				
Gestion des ressources humaines				
Programme de stages pour les jeunes	18 580	**18 600**	18 600	18 600
Total des contributions	18 580	**18 600**	18 600	18 600
Autres paiements de transfert				
Gestion des ressources humaines				
Paiements versés aux accidentés du travail conformément au Régime de prestations de revenu versées aux survivants des employés de la fonction publique tués dans l'exercice de leurs fonctions	498	**498**	498	498
Régime d'indemnisation des conjoints d'attachés militaires canadiens	2	**2**	2	2
Loi sur la mise au point des pensions du service public	25	**25**	20	20
Total des autres paiements de transfert	525	**525**	520	520
Total des paiements de transfert	19 125	**19 125**	19 120	19 120

D. Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité

Tableau de concordance entre la structure des secteurs d'activité en 2003-2004 et le cadre de planification stratégique proposé

Programme du conseil de gestion

Nouveaux résultats stratégiques/Anciens secteurs d'activité	Amélioration des services	Gérance	Ressources humaines	Administration du Secrétariat	Total
Gestion et planification des dépenses	596	769 990	-	-	770 586
Fonction de contrôleur	-	46 095	-	-	46 095
GI/TI	26 816	-	-	-	26 816
Gestion des ressources humaines	2 672	-	1 535 401	-	1 538 073
Administration des services ministériels	446	-	-	51 120	51 566
Total	**30 530**	**816 085**	**1 535 401**	**51 120**	**2 433 136**

Les fonds gérés par l'administration centrale traduisent une augmentation des dépenses au cours des trois années de planification au titre des pensions et des assurances de la fonction publique, qui représente la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie payée par l'employeur, les paiements au titre des régimes d'assurance-maladie, des charges sociales et des pensions des provinces, des avantages sociaux et des régimes d'assurance pour les employés engagés localement (à l'extérieur du Canada).

Programme du conseil de gestion – dépenses prévues

(en milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses[1] 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses				
Activités du Secrétariat	157 491	**191 740**	166 419	164 625
Fonds gérés par l'administration centrale	2 109 540	**2 338 708**	2 486 520	2 661 220
Total	2 267 031	**2 530 448**	2 652 939	2 825 845
Moins les recettes disponibles[2]	123 021	**119 854**	117 000	117 000
Total du Budget principal des dépenses	2 144 010	**2 410 594**	2 535 939	2 708 845
Redressements subséquents[3]	34 253	**22 542**	11 063	-
Total des dépenses prévues	2 178 263	**2 433 136**	2 547 002	2 708 845
Moins les recettes non disponibles[4]	8 600	**8 800**	8 800	8 800
Plus le coût des services reçus gratuitement[5]	13 120	**13 085**	13 190	13 300
Coût total	2 182 783	**2 437 421**	2 551 392	2 713 345
Équivalents temps plein	1 404	**1 358**	1 171	1 126

1. Comprend le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses de 2002-2003, et les virements provenant du crédit 10 (Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale) et du crédit 15 (Conventions collectives).
2. Les recettes disponibles servent à couvrir les coûts engagés par le Secrétariat pour le compte d'autres ministères du gouvernement au titre d'initiatives partagées comme la caisse de retraite du Compte de pension de la fonction publique (crédit 1) et les assurances de la fonction publique (crédit 20).
3. Comprend les redressements apportés aux niveaux de référence après le dépôt du Budget principal des dépenses 2003-2004 en ce qui touche les reports approuvés pour la modernisation de la gestion des ressources humaines (3 millions de dollars), le Programme d'apprentissage conjoint (0,663 million de dollars) et la recherche sur la rémunération (0,5 million de dollars) et les fonds pour l'initiative de vérification interne et d'évaluation (18,373 millions de dollars pour 2003-2004 et 11 millions de dollars pour 2004-2005).
4. Recettes tirées des droits de stationnement.
5. Comprend les services suivants fournis gratuitement : frais relatifs aux locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), indemnisation des accidentés du travail (Développement des ressources humaines Canada) et services juridiques (ministère de la Justice du Canada).

B. Secteurs d'activité approuvés

1) Gestion et planification des dépenses – Affectation des ressources à l'échelle du gouvernement selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.

2) Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière sur les résultats pour les besoins de la planification et des rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.

3) Service et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens et des Canadiennes en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.

4) Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

5) Gestion des ressources humaines - Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage, et qui est la meilleure au monde.

6) Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

Bien qu'il puisse exister un léger chevauchement, de façon générale les secteurs d'activité susmentionnés sont répartis de la façon suivante aux fins des résultats stratégiques :

- **Gérance :** (1) Gestion et planification des dépenses et (2) Fonction de contrôleur
- **Amélioration des services** : (3) Service et innovation et (4) Gestion de l'information et technologies de l'information
- **Gestion des ressources humaines** : (5) Gestion des ressources humaines
- **Administration du Secrétariat** : (6) Administration des services ministériels

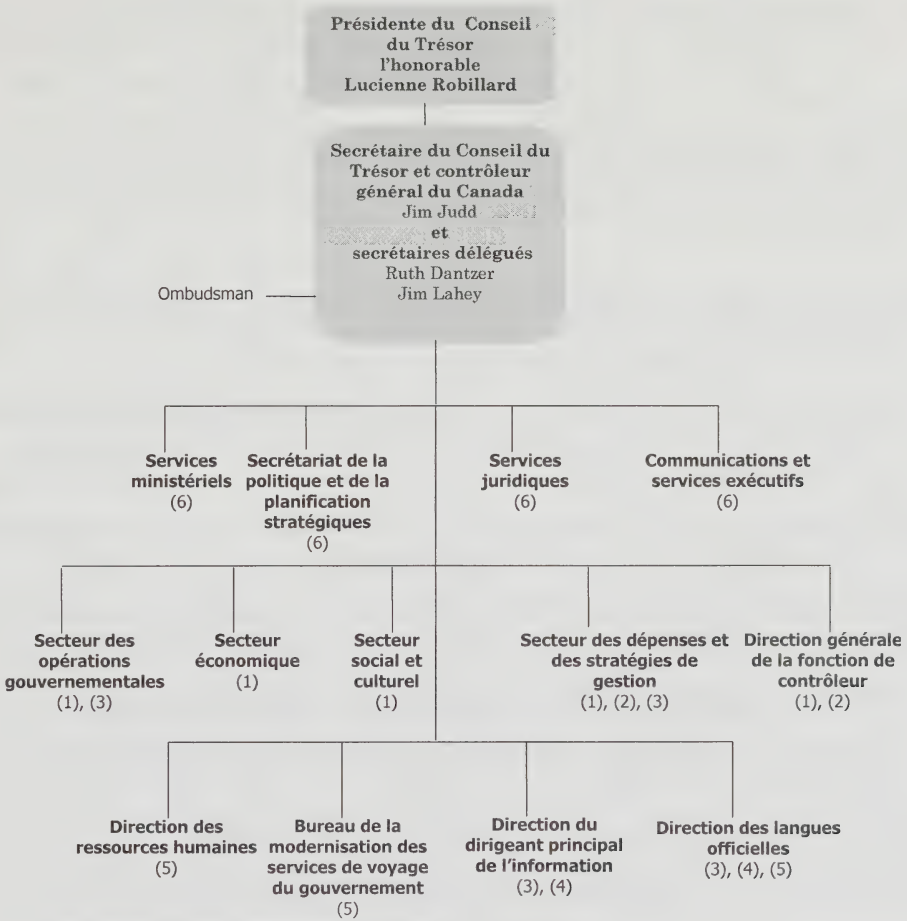
C. Dépenses prévues

Tendances en matière de dépenses

Au cours des trois années de planification, on observe une baisse des dépenses liées aux activités du Secrétariat en raison de l'achèvement d'initiatives de courte durée et du fait que les allocations de fonds visant certaines initiatives cibles telles que GED et la modernisation de la gestion des ressources humaines après 2003-2004, n'ont pas été établies.

Partie IV : Organisation

A. Organisation du Secrétariat



*** Les chiffres indiquent les secteurs d'activité** (*voir page suivante*).

politiques et programmes de ressources humaines dans la fonction publique (langues officielles, équité en emploi, prix et reconnaissance, réforme de la classification). Cette année, le Secrétariat continuera d'axer ses efforts sur les questions liées à la charge de travail et la mise en place d'un milieu de travail positif.

L'amélioration de la prestation des services ministériels consiste notamment à créer, pour l'effectif du Secrétariat, un milieu de travail sain et habilitant, doté de services de GI/TI modernes, de bibliothèque et de relations avec les médias, de services juridiques et en matière de communications, de sécurité et de locaux. Grâce à des activités comme le rôle de coordination du Secrétariat auprès des conseils régionaux, les ministères et les organismes fédéraux sont bien informés sur le travail accompli au sein du Secrétariat.

D. Administration du Secrétariat

(en milliers de dollars)				
	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	46 929	**41 120**	40 177	40 941
Équivalents temps plein	314	**307**	307	307
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	10 000	**10 000**	10 000	10 000
Total des dépenses prévues	56 929	**51 120**	50 177	50 941

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
   La baisse de 5,8 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence pour le report de 5 p. 100 en 2001-2002 (4 millions de dollars) et les ressources ministérielles expirées pour des initiatives de durée limitée (1,8 million de dollars) comme l'équité en emploi et le deuxième sondage mené auprès des fonctionnaires.

   Représente les initiatives pangouvernementales qui n'ont pas encore été rattachées à un secteur d'activité en particulier.

Le Secrétariat atteint ses objectifs tout en assurant une gestion conforme aux principes énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*

Le Secrétariat est administré de manière à faciliter la concrétisation des plans et des priorités exposés dans le présent document. Pour ce faire, le Secrétariat gère ses ressources de façon saine, soutient un effectif moderne, efficace et représentatif, et améliore constamment les services qu'il offre à ses clients ministériels.

La direction du Secrétariat fait son possible pour assurer une gestion interne qui soit souple et facile à adapter aux plans et aux priorités, lesquels sont précisés et rajustés en fonction des besoins changeants. Le Secrétariat a également mis au point divers mécanismes et stratégies internes lui permettant de voir à ce que ses activités se déroulent de façon harmonieuse et efficace. Par exemple, la Stratégie de développement durable du Secrétariat vise à réduire le plus possible l'incidence négative de la gestion des ressources sur l'environnement. Dans le même ordre d'idées, la structure du comité exécutif du Secrétariat et les fonctions de vérification interne et d'évaluation ont été établies de façon à ce que la responsabilité à l'égard des résultats soit transparente.

Le Secrétariat est pleinement déterminé à assurer la mise en œuvre de son Plan des ressources humaines, qui vise à mettre en place un milieu de travail exemplaire ainsi qu'un effectif qui atteint les objectifs de l'organisation, est bien géré, diversifié, viable et efficace. Les membres du comité exécutif jouent un rôle de champion qui les amène à exercer une fonction de leadership et d'orientation stratégique dans la conduite des initiatives se rattachant aux quatre pierres angulaires du Plan : gestion de la charge de travail et équilibre professionnel-familial; recrutement et maintien en poste; prise d'appui sur les connaissances et l'apprentissage;

Priorités et plans	Délai
Élaborer une stratégie relative au milieu de travail en ligne et une approche pour le développement des capacités, à l'appui de l'initiative GED et l'IAS (lien avec la Gestion des ressources humaines)	
• Terminer l'établissement du cadre des ressources humaines et soutenir les collectivités de pratique de la technologie de l'information et de la gestion de l'information ainsi que les professionnels de la prestation des services.	Cadre terminé 2004
Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services	
• **Politique sur les différents modes de prestation de services et rapports annuels sur les sociétés d'État :** Suivre de près la *Politique sur les différents modes de prestation de services* et déposer un rapport annuel sur les sociétés d'État.	Rapport annuel
• **Revitaliser le Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) :** Élaborer une politique et des normes visant à incorporer les décisions du Conseil du Trésor pour renforcer la présence et la visibilité du gouvernement fédéral.	2003-2005

Priorités et plans	Délai
Apporter des améliorations à la prestation des services dans les deux langues officielles	
Pour améliorer le service aux Canadiens et aux Canadiennes dans la langue officielle de leur choix, le Secrétariat devra :	
• Suivre de près l'application du Programme des langues officielles pour veiller à ce que les citoyens reçoivent les services dans la langue officielle de leur choix; mettre au point des outils d'évaluation afin de permettre aux ministères et aux organismes d'autoévaluer leur rendement.	À partir de 2004
• Actualiser le *Règlement sur les langues officielles* conformément aux données du recensement de 2001; confirmer ou désigner des bureaux chargés de fournir des services bilingues au public.	2003

Qualité : Les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable

Le Secrétariat vise le résultat suivant :

- Que le gouvernement obtienne une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des principaux services gouvernementaux d'ici 2005 grâce à la mise en œuvre couronnée de succès de l'IAS et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Priorités et plans	Délai
Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005	
• Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un cadre de reddition de comptes pour atteindre l'objectif approuvé par les ministres du Conseil du Trésor, à savoir une amélioration de 10 p. 100 de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services d'ici la fin de 2005.	Exigences établies 2003-2004 Rapport annuel
Promouvoir et faire connaître l'initiative GED et l'IAS	
• Créer une stratégie de communication globale et dresser un plan de mise en œuvre pour mieux faire connaître au public les services offerts en direct, l'encourager à y recourir et faire naître la confiance dans les mesures que le gouvernement met en place pour protéger les renseignements personnels; créer un environnement électronique sécurisé.	Stratégie 2003-2004; mise en œuvre 2004-2006

Priorités et plans	Délai
Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales (lien avec la Gérance)	
• Fournir de l'aide et des instructions aux ministères et aux organismes en ce qui touche l'amélioration de la gestion de la technologie de l'information et l'interopérabilité des systèmes, et faciliter la transformation des services aux entreprises par le renouvellement et le renforcement du programme d'architecture fédérée, en faisant correspondre les projets et les activités ministériels de TI aux priorités gouvernementales.	Renouvellement du programme d'architecture fédérée d'ici 2004
Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services	
• Contribuer à l'engagement du Secrétariat d'examiner ses politiques et fournir des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes en dressant un cadre stratégique lié à l'amélioration des services et en consolidant, rationalisant et actualisant les politiques.	Mise au point du cadre stratégique 2004
• En outre, les activités suivantes seront menées : - Réviser le processus d'établissement des normes relatives à la TI, à la GI et aux services. - Élaborer et appliquer des normes pour la sécurité de la TI (dans le cadre de la mise en œuvre de la *Politique du gouvernement sur la sécurité*).	À partir de 2004
• Mettre à jour la *Politique de gestion de l'Infrastructure à clés publiques au gouvernement du Canada* et assurer une gérance en conséquence.	2004
• Fournir aux ministères et aux organismes des conseils pratiques sur la gestion de toutes les formes de documents et appuyer la mise en œuvre de la politique future sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement.	En permanence Politique : mai 2003
• Fournir aux institutions et aux organismes des conseils et des documents à l'appui de la nouvelle *Politique de communication du gouvernement du Canada*.	En permanence
• Examiner la *Politique sur la protection des renseignements personnels* pour assurer et maintenir l'intégrité des renseignements personnels détenus par les institutions fédérales; cet examen est essentiel au succès des services axés sur la clientèle à l'échelle du gouvernement.	2003-2005

Priorités et plans	Délai
Élaborer une vision de la prestation multimodes des services et une stratégie de transformation des services	
• Élaborer une vision de la prestation multimodes des services qui permettra d'adopter une approche cohérente et uniforme à l'échelle du gouvernement en ce qui touche la mise au point et la prestation de services axées sur les utilisateurs, compte tenu de l'intérêt que suscite le libre-service électronique, tout en maintenant ou en améliorant les services fédéraux, quel que soit leur mode de prestation, et en accroissant leur efficience et leur efficacité.	Mise au point terminée en 2003-2004 Mise en œuvre 2004-2006
• Déterminer les possibilités de transformer les opérations gouvernementales au moyen de solutions communes ou partagées et de procédés administratifs qui peuvent être adoptés dans tous les ministères et les organismes, et aider les ministères et les organismes à les adopter.	2003-2005
Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005	
• Établir, d'une année à l'autre, les objectifs des ministères et organismes, horizontaux, regroupés et globaux touchant les services d'information et les services transactionnels de GED qui seront offerts d'ici 2005; fournir des passerelles et des regroupements; donner aux ministères et aux organismes les instructions dont ils ont besoin pour dresser leurs plans en ce qui concerne GED.	2003-2006
• De concert avec les ministères et les organismes, mettre au point des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches en ce qui touche la mesure du rendement lié à GED et l'établissement de rapports connexes; soutenir le contrôle « horizontal » ou pangouvernemental de l'information et des services électroniques; déterminer les possibilités d'adopter des procédés administratifs communs et des services intégrés.	2003-2006
Renforcer l'infrastructure électronique sécurisée commune	
• Continuer de mettre au point et d'utiliser (en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ainsi que d'autres ministères et organismes) les applications liées aux services électroniques à l'échelle gouvernementale, les procédés de sécurité et les services de réseautage, y compris les services d'authentification fondés sur l'Infrastructure à clés publiques (ICP) pour les opérations en ligne sécurisées.	Principales composantes et viabilité réalisées en 2004; mise en œuvre, opérations et gouvernance en place à compter de 2005

l'augmentation du nombre d'utilisateurs. Les nouvelles mesures du rendement en matière de langues officielles seront conçues et élaborées de manière à suivre de près la mise en œuvre des politiques et des programmes. Des sondages et diverses activités de recherche seront menés pour parvenir à mieux comprendre l'utilisation que les Canadiens et les Canadiennes font des différents modes de prestation des services et pour suivre de près l'évolution de leurs attentes au sujet des services.

Les priorités liées à l'IAS présentent de nombreux défis. N'importe quel changement qui entraîne une utilisation intensive de la technologie de l'information, la restructuration des procédés administratifs, des tests de validation constants auprès des utilisateurs et des clients (qui peuvent changer d'attitude très rapidement) est risqué, en particulier dans le secteur privé. Toutefois, le risque de ne pas changer est encore plus grand, car des procédés et des systèmes désuets et inefficaces ne peuvent répondre à une demande sans cesse croissante. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à recevoir des services améliorés, transparents, plus efficaces et plus rapidement en matière d'information et de transaction. Leur engagement et leur satisfaction à l'égard des institutions publiques sont largement fonction de leur expérience dans le domaine des services. En conséquence, l'atteinte des objectifs liés à l'amélioration des services est essentielle à la mise en place d'un secteur public compétent, efficace et dynamique.

Résultats, priorités et plans, par élément de résultat stratégique

Accès : Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et aux services de l'État, dans la langue officielle de leur choix

Le Secrétariat vise trois résultats :

- Que le gouvernement du Canada soit un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet : d'ici 2005, il sera le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens.

- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et une présence accrue et mieux intégrée du gouvernement fédéral partout au pays grâce à la mise en œuvre de la prestation des services à guichet unique (Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

- Que les Canadiens et les Canadiennes bénéficient de services améliorés, dans la langue officielle de leur choix, grâce au renouvellement du Programme des langues officielles et des politiques connexes.

- renouvellera les politiques et les cadres qu'exige une approche « pangouvernementale » axée sur les utilisateurs au chapitre des services et de leur prestation dans les deux langues officielles, et élaborera d'autres politiques et cadres.

De concert avec les ministères et les organismes, et le cas échéant, avec les provinces, les territoires et les municipalités, le Secrétariat s'occupe aussi de coordonner la mise au point d'outils et de pratiques exemplaires pour l'établissement des objectifs à atteindre et les rapports à établir sur l'amélioration des services. Le gouvernement est déterminé à faire en sorte que la satisfaction de la population canadienne à l'égard de la prestation des principaux services publics s'améliore de façon mesurable. L'IAS a permis de progresser sur cette voie. En 2003-2004, le Secrétariat continuera de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des objectifs et des mesures liés à l'amélioration des services et mènera à bonne fin l'intégration de l'IAS à l'initiative GED.

De nombreux facteurs sont à l'origine des pressions qui pèsent sur le gouvernement pour l'amener à transformer ses services et à adopter une approche davantage axée sur les utilisateurs et de portée pangouvernementale à l'égard des services et de leur prestation. À ce propos, on peut mentionner la demande sans cesse croissante exprimée à l'égard des renseignements et des programmes du gouvernement, le volume accru de transactions partiellement attribuable au vieillissement de la population et les attentes croissantes des particuliers et des entreprises en ce qui touche les services offerts en mode électronique et l'accélération de la prestation des services. Les Canadiens et les Canadiennes veulent des services « homogènes » d'une administration à l'autre, qui ne les obligent pas à connaître de façon approfondie l'organisation du gouvernement. Ils veulent pouvoir accéder aux services publics n'importe quand et n'importe où. Ils veulent pouvoir obtenir les services en personne, par téléphone et sur Internet, chez eux, au travail ou à l'aide d'ordinateurs d'accès public ou de toutes sortes d'appareils portatifs. Ils s'attendent également à ce que leur gouvernement les consulte au sujet de la portée et de la prestation des services.

La technologie de l'information (TI) est essentielle aux opérations du gouvernement du Canada – elle soutient toutes ses activités internes ainsi que la plupart des services d'information et des services transactionnels offerts directement aux particuliers et aux entreprises, quel que soit le mode de prestation utilisé. Le gouvernement dépense environ 5,1 milliards de dollars par an (un peu plus de 10 p. 100 des dépenses de fonctionnement) pour la TI. Au cours des prochaines années, le maintien d'une saine infrastructure de TI et la promotion d'une approche davantage intégrée à l'égard des investissements et des mises au point en matière de TI (pour réduire le double emploi et améliorer l'efficacité) seront une priorité du Secrétariat. En outre, celui-ci continuera de travailler à la mise au point et à l'application d'un cadre des ressources humaines qui sera propice au renouvellement, au recrutement et au maintien en poste d'un effectif compétent dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services.

Les Canadiens et les Canadiennes veulent que le gouvernement leur rende des comptes et obtienne des résultats. Une fois l'an, le Secrétariat communiquera de l'information au public sur l'évolution de l'initiative GED et l'IAS. Le rapport annuel sur GED est accessible à l'adresse http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/rpt_f.asp. L'Outil de mesures communes (OMC) servira à déterminer la satisfaction de la population à l'égard des services gouvernementaux ainsi que

C. *Amélioration des services*

Prestation des services axée sur les citoyens

(en milliers de dollars)				
	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	33 031	**30 530**	25 678	25 498
Équivalents temps plein	235	**219**	150	148
Total des dépenses prévues	33 031	**30 530**	25 678	25 498

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
La baisse de 2,5 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence se rapportant au GED (2,3 millions de dollars) et à diverses initiatives à délai déterminé (0,2 million de dollars).

Conformément aux engagements énoncés dans le discours du Trône de 2002 et *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétariat continuera d'exercer le leadership nécessaire pour améliorer l'accès des citoyens canadiens à un large éventail de services gouvernementaux et accroître leur satisfaction à l'égard de ces services.

En collaboration avec les ministères et les organismes, le Secrétariat joue un rôle de premier plan dans le déroulement de l'initiative Gouvernement en direct (GED) et l'Initiative d'amélioration des services (IAS). Comme il l'a annoncé dans son budget de décembre 2001, le gouvernement du Canada a alloué 600 millions de dollars sur quatre ans à l'initiative GED et il a repoussé le délai de un an pour le fixer à 2005.

En 2003-2004, le Secrétariat :

- établira des objectifs pour l'initiative GED et l'IAS pour 2005;
- élaborera une stratégie globale en matière de services pour le gouvernement du Canada (pour tous les modes de prestation);
- renforcera la plate-forme et les normes technologiques pangouvernementales sur lesquelles s'appuient les services offerts par Internet;
- établira les possibilités de transformer les procédés administratifs communs à de nombreux services;
- élaborera, de concert avec les ministères et les organismes, une approche pangouvernementale ou intégrée pour la gestion saine et l'utilisation novatrice de la technologie de l'information;

Priorités et plans	Délai
Réalisation de la modernisation des services de voyage dans l'administration fédérale	
• Attribuer un contrat visant l'élaboration d'une solution intégrée en ce qui touche les services de voyage dans l'administration fédérale.	avril 2003
• Mener à bien la mise en œuvre de l'initiative de modernisation des services de voyage dans l'administration fédérale en veillant à établir des liens avec le programme des services partagés et de la modernisation de la gestion des ressources humaines, sans faire obstacle aux obligations constantes en matière de voyages et aux services connexes.	2003-2006
• Fournir soutien et leadership aux ministères et aux organismes pour l'adoption d'un système de gestion électronique des services de voyage.	2003-2006

Milieu de travail : Le milieu de travail offre un environnement sain et habilitant

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que les employés aient un milieu de travail sûr, bien équipé et propice à leur bien-être, où les efforts, l'innovation, le travail d'équipe et les réalisations sont mis en valeur;
- Que les gestionnaires, les employés et leurs représentants entretiennent des relations productives, et les qualités de chef des employés de la fonction publique soient accentuées.

L'atteinte de ces résultats sera déterminée par :

- le degré de satisfaction des employés et la mesure du bien-être au sein du milieu de travail au regard de données de référence découlant des résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires en 2002;
- l'effectif de réserve (durée des fonctions et profil démographique) de la direction, et l'intention des cadres de rester dans la fonction publique.

Priorités et plans	Délai
Perfectionnement et soutien des cadres de direction	
• Élaborer une stratégie en matière de leadership.	2003
• Poursuivre les travaux dans le cadre du projet lié aux cadres intermédiaires.	2003
• Élaborer une politique sur la gestion du rendement des EX.	2003
Renouvellement du cadre des politiques de gestion des ressources humaines et des rapports sur le rendement	
• Gérer l'initiative consistant à examiner les politiques afin de les rationaliser ou les éliminer.	Cadre de gestion en place au cours de la prochaine année de planification
• Planifier la mise en œuvre d'un cadre de gestion axé sur les résultats et de reddition de comptes, et le renouvellement de la politique.	Gestion axée sur les résultats d'ici 2005
Élaboration des politiques	
• Assurer le suivi du sondage mené dans la fonction publique en 2002.	2003
• Élaborer et mettre en œuvre un code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, y compris des mesures régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.	2003

Priorités et plans	Délai
employés, le règlement des conflits, la mobilité avec les employeurs distincts, les activités menées conjointement avec les syndicats et la formation et le perfectionnement).	
• Développer les capacités;	
- commencer à préparer les employés, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines à remplir des rôles nouveaux dans le domaine de la modernisation de la gestion des ressources humaines;	2004
- renforcer les systèmes des ressources humaines dans l'administration fédérale en multipliant les options de libre-service qui s'offrent aux employés et en établissant des liens entre les systèmes.	2006
Renforcement de la gestion de la rémunération, y compris la réforme de la classification	
• Améliorer les systèmes et les procédures de contrôle de la réserve de la rémunération.	2004
• Poursuivre la réforme de la classification.	Par groupe, à partir de 2003
Équité en emploi, langues officielles et renouvellement du milieu de travail	
• Initiative *Faire place au changement* – préparer un rapport d'étape sur la représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique et élaborer une stratégie de l'après-2003.	2004
• Évaluer la progression des initiatives conçues en réponse à l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* par les parlementaires.	2004
• Amorcer un changement culturel pour que le Programme des langues officielles soit vraiment fondé sur les valeurs.	2003
• Réviser les politiques et les programmes de perfectionnement et de recrutement.	2004
Stratégie d'apprentissage continu	
• Planifier l'évaluation de la politique pour l'apprentissage continu.	2003
• Mettre en œuvre le programme d'apprentissage conjoint de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.	2003
• Élaborer une stratégie de mise en œuvre du nouveau programme d'orientation dans la fonction publique pour les personnes embauchées à la fonction publique.	2004
• Déterminer les besoins courants en matière d'apprentissage et une stratégie de mise en œuvre au sein de la fonction publique.	2003

langues officielles seront élaborées pour suivre de près la mise en œuvre des politiques et des programmes.

En outre, le Secrétariat est occupé à élaborer une approche axée sur les résultats aux fins de la gestion des ressources humaines. Il est impératif d'envisager des résultats à l'échelle de la fonction publique en ce qui touche la gestion du personnel et les systèmes de gestion des ressources humaines. Les progrès accomplis à ce chapitre seront évalués au moyen de mesures du rendement et d'indicateurs, que l'on s'applique à élaborer.

La partie suivante présente les initiatives envisagées pour relever les défis auxquels la fonction publique du Canada fait face dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Résultats, priorités et plans, par élément de résultat stratégique

Effectif : Des employés qui sont productifs et viables, et qui reflètent la diversité de la population canadienne qu'ils servent

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que le gouvernement ait une fonction publique fédérale compétente, qui vise l'excellence et qui reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne;
- Que le gouvernement ait un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

L'atteinte de ces résultats sera établie au moyen :

- du pourcentage de représentation des quatre groupes désignés dans la fonction publique du Canada comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail;
- la mesure dans laquelle la représentation des anglophones et des francophones au sein de la fonction publique du Canada reflète la dualité linguistique;
- de diverses méthodes élaborées pour déterminer l'efficacité du système de gestion des ressources humaines;
- de la négociation de conventions collectives qui font place à la responsabilité financière tout en permettant le recrutement et le maintien en poste d'employés compétents au sein de groupes professionnels essentiels.

Priorités et plans	Délai
Soutien de la modernisation de la gestion des ressources humaines	
• Appliquer la nouvelle législation – se préparer à élaborer de nouvelles politiques, pratiques, approches (par exemple, en ce qui touche la dotation et les recours dans les mesures de dotation, la gestion du rendement des	Transition achevée d'ici 2005

- la diversité croissante de la main-d'œuvre du Canada;
- l'obligation constante, pour les employés, de s'adapter à un milieu complexe et en rapide évolution, fondé sur le savoir;
- les exigences croissantes des citoyens envers tous les ordres de gouvernement pour un service efficace et efficient, une gestion saine et responsable des programmes et des finances, et la transparence de leurs opérations.

Le Secrétariat concentre ses efforts sur deux cibles : premièrement, mettre en place un *effectif* productif, viable et représentatif de la population canadienne qu'il sert; deuxièmement, créer un *milieu de travail* sain et habilitant qui permet au gouvernement de recruter, de maintenir en poste et de soutenir une main-d'œuvre qualifiée.

En février 2003, la présidente du Conseil du Trésor a déposé le projet de loi omnibus C-25 qui vise à moderniser le cadre législatif de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. Ce projet de loi vise à modifier des lois existantes afin de responsabiliser davantage les gestionnaires axiaux; de rationaliser le processus de dotation de la fonction publique; d'améliorer les relations patronales-syndicales et les mécanismes de recours; d'augmenter la mobilité au sein du secteur public; de rehausser la capacité des institutions en matière de formation.

Si ce projet de loi est approuvé par le Parlement, la responsabilité de sa mise en œuvre incombera principalement au Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela signifiera entre autres choses, la mise en vigueur de certains changements institutionnels, l'élaboration des règlements et politiques nécessaires pour étayer la nouvelle loi et l'assurance que les fonctionnaires fédéraux comprennent et sont en mesure d'appliquer de façon efficace le nouveau cadre de gestion. Pour ce faire, il en coûtera temps et efforts afin que toutes ses dispositions soient mises en œuvre, d'ici le 1er janvier 2005.

L'établissement des règlements et des politiques qui découleront de la loi sera effectué conjointement aux projets actuels de rationalisation des politiques et de reddition de comptes.

Les réformes législatives comprises dans le projet de loi C-25 seront accompagnées d'une série de modifications non législatives touchant plusieurs autres parties du cadre actuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Parmi ces modifications, notons les changements à la norme de classification, l'élaboration de nouvelles exigences et programmes d'apprentissage, et les changements au développement du leadership.

Tout cela en plus des changements déjà en cours, comme le programme de promotion de la diversité dans la fonction publique.

Pour que les institutions fédérales deviennent des modèles aux fins du renouvellement du programme des langues officielles, le respect des deux langues officielles du Canada doit être renforcé comme valeur fondamentale, et les gestionnaires et les employés doivent abandonner l'idée de satisfaire à des exigences minimales et implanter véritablement le bilinguisme en milieu de travail. Les politiques relatives aux langues officielles seront simplifiées et un recentrage des droits et des obligations sera envisagé. De nouvelles mesures du rendement en matière de

B. *Gestion des ressources humaines*

Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	86 681	**83 030**	66 749	64 217
Équivalents temps plein	443	**448**	377	360
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	1 205 395	**1 452 371**	1 609 520	1 784 220
Total des dépenses prévues	1 292 076	**1 535 401**	1 676 269	1 848 437

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
   La baisse de 3,6 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence et à des initiatives d'une durée limitée comme le Programme de mesures positives d'équité en emploi (1,3 million de dollars), le deuxième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (1,2 million de dollars), la parité salariale (0,6 million de dollars) et diverses autres initiatives (0,5 million de dollars).

   Comprend les assurances de la fonction publique (crédit 20) et les versements prévus aux ministères et aux organismes pour les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10).

La fonction publique du Canada fait face à des défis en matière de gestion des ressources humaines. Ceux-ci comprennent : le recrutement et le maintien en poste des ressources humaines compétentes; la mise en place d'une nouvelle génération de chefs; l'amélioration des relations syndicales-patronales dans l'espoir de faciliter la résolution précoce des conflits; la gestion efficace de la rémunération; la modernisation du régime des ressources humaines et des politiques connexes; et l'assurance d'un milieu de travail bilingue et d'un effectif représentatif.

Des facteurs clés sont à l'origine de ces défis :

- une fonction publique vieillissante, où l'âge moyen des fonctionnaires dépasse celui de la population active canadienne en général, ce qui laisse présager un nombre important de départs à la retraite au cours des dix prochaines années;
- une baisse escomptée de la population âgée de 20 à 44 ans, ce qui aura une incidence certaine sur le recrutement au cours de la prochaine décennie;
- la capacité de la fonction publique fédérale à soutenir la concurrence du secteur privé en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste des employés de haut calibre en période de pénurie de main-d'œuvre;
- une sensibilisation accrue, au sein de l'effectif, à la satisfaction et à l'épanouissement personnels en s'appuyant sur des facteurs comme la rémunération et les avantages sociaux, les possibilités de perfectionnement et de promotion, la reconnaissance et l'amélioration de l'équilibre professionnel-familial;

Priorités et plans	Délai
Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la comptabilité publique; apporter les changements qui s'imposent à l'échelle gouvernementale à la suite des décisions prises relativement à l'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale; déposer les Comptes publics du Canada, notamment les états financiers du gouvernement au Parlement, présentés dans une forme exacte et complète, le plus tôt possible.	Comptes publics du Canada déposés chaque année au Parlement avant l'échéance du 31 octobre prévu par la Loi
Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et aux crédits	
• Compléter la première phase de ce projet par le truchement d'un rapport demandant une décision sur les futures mesures à prendre.	Rapport sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice : septembre 2003
Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne	
• Travailler avec les parlementaires, les comités parlementaires et la vérificatrice générale pour trouver des moyens d'améliorer la pertinence, la clarté et l'opportunité des rapports au Parlement.	Des propositions seront élaborées sur la question d'ici mars 2004

Obligation de rendre compte : L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels aient à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.

- Que les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada soient établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

Priorités et plans	Délai
Rendre compte du rendement du Canada	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes pour améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes; travailler avec eux pour produire un rapport annuel sur le rendement du Canada, et renforcer la base de données sur les résultats stratégiques sous-jacents.	Dépôt du rapport sur le rendement du Canada chaque année au Parlement
Rendre compte du rendement ministériel	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité de leurs rapports ministériels sur le rendement (RMR) et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations visées dans l'année ont été apportées, parallèlement aux évaluations du même genre mentionnées dans les rapports sur les plans et les priorités (RPP) ministériels.	RMR déposés chaque année au Parlement
• Veiller à ce que des efforts ciblés soient déployés pour rendre plus clairs et plus facilement mesurables les résultats stratégiques des ministères et des organismes, et élaborer un outil de planification et de gestion pour aider les ministères et les organismes à établir des résultats stratégiques et des mesures stables, à mieux intégrer leurs opérations, à établir des liens plus évidents entre l'affectation des ressources et les pratiques de gestion et l'obtention des résultats, et à favoriser l'affectation rationnelle des ressources, à l'échelle ministérielle et dans des secteurs d'activité horizontaux.	Outil en place en 2003

Priorités et plans	Délai
Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes	
• Continuer de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser l'engagement à long terme du gouvernement de renouveler et de repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne dans le cadre de la gestion moderne, en misant sur le développement des capacités des ministères et des organismes, et en fournissant des conseils et un soutien continus par l'intermédiaire des deux centres d'excellence.	Rapport d'évaluation de l'efficacité des centres d'excellence du SCT pour la vérification interne et l'évaluation achevé d'ici mars 2005
• Préparer des rapports d'évaluation faisant état de l'incidence des efforts déployés dans l'optique de l'atteinte des objectifs stratégiques en matière d'évaluation et de vérification interne.	Rapports d'évaluation de l'efficacité de chacune des deux politiques achevés d'ici mars 2006
Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale	
• Dans le cadre de l'examen du Secrétariat visant à rationaliser et à améliorer l'efficacité de ses politiques, un plan audacieux a été mis en place pour supprimer les politiques désuètes, réviser et consolider les politiques maintenues dans ce résultat stratégique, tout en renforçant leur pertinence, en clarifiant les rôles, et les responsabilités en donnant des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes à l'égard des éléments essentiels d'une saine gestion et en établissant des liens entre les priorités et les résultats.	Cadre en place en 2003 Révision et communication des politiques pendant toute la période de planification
• De façon continue, gérer la mise en œuvre pangouvernementale des politiques et des initiatives du Conseil du Trésor dans les domaines suivants : gestion financière, gestion des achats et des projets, gestion des biens immobiliers et du matériel, systèmes stratégiques et infrastructure, vérification interne, évaluation, sécurité, protection des renseignements personnels, accès à l'information et différents modes de prestation des services. L'atteinte de tels résultats sera possible grâce aux activités suivantes : collaborer, avec les ministères et les organismes, à la révision et à l'actualisation des politiques, parallèlement à la révision des politiques du Secrétariat; promouvoir le perfectionnement professionnel au sein des collectivités de la gérance; créer une base de connaissances; rehausser les niveaux de compétence; faire connaître les pratiques exemplaires; fournir des outil; évaluer les progrès et l'efficacité. Le contrôle de ces résultats se fait au moyen d'évaluations et d'examens, et de la constatation de certaines réalisations prévues dans des plans de travail. Ces résultats doivent être communiqués de diverses façons, notamment au moyen des rapports au Conseil du Trésor, des rapports au Parlement et de l'information affichée sur le site Web du Secrétariat.	En permanence

Rendement : Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace, avec prudence et probité

Le Secrétariat vise le résultat suivant :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Priorités et plans	Délai
Viser l'excellence de la gestion par la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale	
La modernisation de la fonction de contrôleur, c'est consolider les assises de la gestion moderne – gestion du risque, information sur le rendement, gérance rigoureuse, valeurs et éthique. Le Secrétariat joue un rôle stratégique permanent à l'égard de la mise en œuvre pangouvernementale de la modernisation de la fonction de contrôleur. Plus précisément, son rôle consiste en ce qui suit :	90 ministères et organismes participants d'ici avril 2004
• Gérer le Fonds d'innovation de 30 millions de dollars; fournir des conseils et de l'aide sur la conduite des évaluations de référence et dresser des plans d'action pour une gestion intégrée; suivre de près les progrès ministériels et en rendre compte.	Un minimum de 60 plans de gestion moderne intégrés approuvés par les ministères et mis en oeuvre d'ici avril 2004
• Mettre à exécution le calendrier d'apprentissage et une stratégie de marketing social pour mieux faire comprendre les principes et les pratiques se rattachant à la fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement.	Au moins 5 000 gestionnaires de la fonction publique participent aux activités liées à la modernisation de la fonction de contrôleur en 2003-2004
• Fournir des outils et de l'aide (sur le contrôle intégré, la reddition de comptes sur la gestion, les liens entre les ressources et les résultats, la gestion du changement culturel) aux ministères et aux organismes dans le domaine de la gestion moderne.	Série complète d'instruments et de conseils fournis d'ici avril 2004 pour poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur
• Suivre de près l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et en rendre compte.	Rapport terminé d'ici avril 2004

- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

Priorités et plans	Délai
Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale	
• Concevoir et mettre en place un nouveau processus d'examen de la gestion et des dépenses au Conseil du Trésor, qui permet d'évaluer les ressources disponibles de façon rigoureuse d'un point de vue ministériel et pangouvernemental, afin que le Conseil du Trésor soit mieux placé pour réaffecter les ressources existantes aux priorités les plus importantes et ainsi améliorer la gestion des dépenses au sein de l'administration fédérale.	Cadre conçu en 2003, et mise en œuvre immédiate
• Élaborer et mettre en place un nouveau système d'information intégré, au moyen d'une approche graduelle, conformément au plan de projet approuvé et étayé par des rapports d'étape à intervalles réguliers.	Travaux de conception et d'élaboration du système amorcé en 2003
Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources	
• Offrir, de façon continue, des analyses et des conseils aux ministres du Conseil du Trésor ainsi que des avis et conseils aux ministères et aux organismes sur l'affectation des ressources, selon les priorités gouvernementales et dans les limites établies par le cadre financier.	En permanence
Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la gestion des dépenses; utiliser efficacement le système de gestion des dépenses et déposer au Parlement le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les rapports sur les plans et les priorités (RPP) des ministères et des organismes, selon la manière prescrite et en temps opportun, et conformément aux calendriers et aux protocoles en vigueur.	Budget principal des dépenses, Budget supplémentaire des dépenses et rapports sur les plans et les priorités déposés chaque année au Parlement, en fonction du calendrier parlementaire
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la concordance des plans et des priorités avec les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité des RPP et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations prévues dans l'année ont été apportées, conjointement avec les évaluations du même genre mentionnées dans les rapports ministériels sur le rendement (RMR).	En permanence

évidents dans tous les domaines de la gérance grâce à une collaboration accrue avec tous les intervenants clés, y compris le Parlement et la vérificatrice générale.

Engagements clés

Le Secrétariat adoptera des moyens nouveaux et améliorés de s'assurer que les ressources fédérales sont affectées selon les priorités. Tel qu'il a été annoncé dans le budget de 2003, les ministères et les organismes devront procéder à un examen plus rigoureux de leurs programmes dans l'optique des priorités gouvernementales, et les programmes gouvernementaux feront l'objet d'examens horizontaux de plus grande portée. De même, au cours des cinq prochaines années, toutes les dépenses non législatives du gouvernement seront revues. Pour accroître la capacité du gouvernement à remplir son rôle de gestion des ressources et des dépenses, le Secrétariat mettra au point un nouveau système d'information intégré. Réunis, ces efforts lui permettront de trouver des moyens de mieux servir la population canadienne et d'optimiser les investissements publics.

Le Secrétariat travaillera avec les ministères, les organismes et d'autres intervenants clés pour consolider les assises d'une gestion moderne. Il continuera de jouer un rôle stratégique pour la mise en œuvre, à l'échelle gouvernementale, de la fonction de contrôleur moderne. Le Secrétariat veut obtenir des résultats plus rapidement, au cours des 12 prochains mois, assurer la viabilité de l'engagement pangouvernemental à plus long terme et établir des exigences pangouvernementales en matière de responsabilisation et de reddition de comptes en ce qui concerne les pratiques de gestion améliorées. Il en découlera la création d'un cadre plus formel de responsabilisation à l'égard de la gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat dirigera les efforts déployés par le gouvernement pour améliorer la reddition de comptes par voie électronique afin de communiquer une information davantage pertinente et en temps opportun, aux parlementaires et aux citoyens, sur les dépenses et les résultats pour tous les ministères et organismes. Cette démarche vise à accroître la responsabilisation, la transparence et la présentation de rapports publics au Parlement et, en fin de compte, à améliorer la prise de décisions. Il faudra entre autres établir un cadre stable pour les résultats stratégiques et renforcer la clarté et le caractère mesurable des résultats stratégiques et la concordance avec les programmes. Par ailleurs, il conviendra de rendre plus clairs, plus pertinents et plus opportuns les rapports présentés au Parlement afin de consolider la responsabilité à l'égard du public et la transparence des comptes. Pour ce faire, il faudra tenir un dialogue soutenu avec les ministères et les organismes, les parlementaires, notamment les comités parlementaires, et la vérificatrice générale.

Résultats, priorités et plans, par élément de résultat stratégique

Priorités : Les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que l'affectation et la réaffectation des ressources s'appuient sur une information financière et non financière fiable sur le rendement, et concilient les besoins des programmes en vigueur ainsi que les nouvelles priorités du gouvernement.

A. *Gérance*

La saine gestion publique des ressources fédérales

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	46 227	**41 585**	36 978	33 969
Équivalents temps plein	412	**384**	337	311
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	750 000	**774 500**	757 900	750 000
Total des dépenses prévues	796 227	**816 085**	794 878	783 969

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
   La baisse de 4,6 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence pour la vérification et l'évaluation (2 millions de dollars), le système d'information sur la gestion des dépenses (1,6 million de dollars) et des initiatives d'une durée limitée (1 million de dollars) comme le recensement aux fins d'examen, la stratégie d'information financière et les systèmes de comptabilité d'exercice.

   Le crédit 5 (Éventualités du gouvernement) sert à couvrir les déficits salariaux et les sommées versées temporairement aux ministères à titre de financement provisoire et en prévision des déboursements à effectuer, et aux ministères et aux organismes pour les Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10).

Le Secrétariat s'est engagé à ce que les Canadiens et les Canadiennes en aient pour leur argent et à ce que l'utilisation des fonds publics donne des résultats positifs. Pour ce faire, il s'assure que les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement et utilisées de façon prudente et efficace, et que l'on rende compte clairement des engagements et des résultats clés. Pendant la période de planification visée (2003-2004 à 2005-2006), le Secrétariat continuera de travailler avec les ministères et les organismes à l'atteinte des résultats escomptés au moyen de pratiques de gestion et de responsabilisation améliorées, d'une meilleure affectation des ressources et la promotion du rendement axée sur les résultats témoignant de l'engagement à des dépenses judicieuses et du respect des valeurs et de l'éthique. Le Secrétariat continuera également à fournir des conseils sur une gestion efficace, dans l'optique de la politique et des programmes et à mener de nouvelles initiatives visant à renforcer et à améliorer les pratiques de gestion qui se rattachent à la gérance.

Certes, les efforts déployés actuellement pour améliorer les pratiques de gestion (par exemple, la modernisation de la fonction de contrôleur, la gestion intégrée du risque, la vérification interne, l'évaluation, la mesure du rendement de l'organisation et la reddition de comptes) ne cessent d'apporter des avantages considérables, mais il y a encore du travail à faire. En conséquence, le gouvernement prendra d'autres mesures pour poursuivre l'amélioration de la gérance à l'échelle pangouvernementale, pendant la période de planification.

Il est plus que jamais essentiel d'établir des liens entre les ressources et les résultats et de rendre public le rendement de l'administration fédérale. La technologie a permis de renforcer la capacité et les attentes à cet égard. Le Secrétariat adoptera des mesures pour produire des résultats

- favoriser le perfectionnement, l'apprentissage et la gestion de la collectivité des gestionnaires jusqu'au niveau de sous-ministre adjoint (SMA) inclusivement.

Amélioration des services – Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer la qualité, l'efficacité, l'opportunité et l'efficience des services qu'il offre dans les deux langues officielles, quel que soit le mode de prestation (en personne, par téléphone et sur Internet). Le Secrétariat contribue à l'atteinte de cet objectif et, pour ce faire, il assume les fonctions suivantes :

- diriger l'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative Gouvernement en direct (GED) et l'Initiative d'amélioration des services (IAS), en collaboration avec les ministères et les organismes;

- assurer la bonne gestion et l'utilisation novatrice des technologies de l'information et des communications à l'échelle du gouvernement;

- élaborer et promouvoir les politiques pertinentes et les cadres des ressources humaines essentiels à l'amélioration des services du gouvernement du Canada et de leur prestation.

Quatre principes directeurs dictent l'amélioration des services au sein du gouvernement fédéral :

- la prestation des services doit être axée sur les citoyens et les entreprises;

- une approche « pangouvernementale » est essentielle à la prestation des services centrée sur les citoyens et les utilisateurs;

- la transformation des procédés administratifs et l'intégration des services sont impératives pour éviter de recréer, dans le cyberespace, l'approche de cloisonnement que nous connaissons actuellement et pour répondre pleinement aux attentes des citoyens en matière de services;

- le rendement du capital investi (RCI) doit être évident et prendre en compte l'investissement financier ainsi que l'amélioration du service.

Partie III : Plans et priorités par résultat stratégique

Les activités du Secrétariat se regroupent en trois grands secteurs : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Le rapport indique les résultats visés dans chacun des secteurs et contient également de l'information sur l'administration du Secrétariat et sur la démarche qu'il a adoptée pour contribuer à l'atteinte des objectifs visés.

Gérance – Les activités de gestion des ressources du Secrétariat visent essentiellement à s'assurer que les programmes et les services fédéraux sont viables, correspondent aux priorités du gouvernement et donnent des résultats définis. Le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à remplir son rôle en ce qui touche :

- l'affectation et la réaffectation des ressources;
- le contrôle et l'analyse de la gestion des ressources, par programme, ministère et secteur;
- l'assurance que la gestion des ressources est intégrée aux processus de prise de décisions et d'établissement des priorités du gouvernement;
- la reddition de comptes au Parlement en ce qui concerne les dépenses publiques et l'élaboration de normes à ce propos par les ministères et les organismes gouvernementaux;
- l'établissement de politiques et de normes pour améliorer les pratiques de gestion dans les ministères et les organismes.

Gestion des ressources humaines – Un gouvernement axé sur les citoyens et centré sur les résultats exige l'effort soutenu d'un effectif professionnel et motivé à l'échelle de la fonction publique. Une bonne gestion des ressources humaines consiste à s'assurer que les bonnes personnes occupent les bons postes et que l'effectif est dirigé et soutenu comme il se doit. Le Secrétariat joue plusieurs rôles clés pour appuyer la bonne gestion des ressources humaines dans la partie de la fonction publique dont l'employeur est le Conseil du Trésor. Ces rôles sont les suivants :

- élaborer des politiques générales qu'appliquent les gestionnaires ministériels dans l'administration de leur organisation, et qui portent par exemple sur l'apprentissage, le bien-être en milieu de travail, l'équité en emploi, la langue de travail et le renouvellement de la fonction publique;
- négocier avec les agents négociateurs de la fonction publique les conditions de travail des employés syndiqués et déterminer la rémunération des employés exclus et non représentés;
- gérer les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux des fonctionnaires;
- soutenir les gestionnaires ministériels en leur donnant des conseils à propos de la gestion des ressources humaines et en les aidant à renouveler la collectivité des ressources humaines;

décisions soient prises dans un contexte de transparence de la responsabilisation et que tous ces objectifs soient atteints à l'aide d'une fonction publique efficace. Le programme de réforme de la gestion est de grande portée.

Principales initiatives

Parallèlement aux travaux déjà en cours, le Secrétariat mettra l'accent sur plusieurs activités clés qui favoriseront la progression de cet important programme. Mentionnons les suivantes :

- mettre en œuvre l'engagement énoncé dans le budget de cette année, à savoir la conduite d'un examen suivi et systématique de tous les programmes gouvernementaux non législatifs pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents, efficaces et abordables;

- demander au Parlement d'approuver la loi sur la réforme de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et en assurer la mise en œuvre ainsi que la conduite d'initiatives non législatives connexes;

- améliorer la reddition de comptes en matière de programmes et de dépenses au Parlement et à la population canadienne;

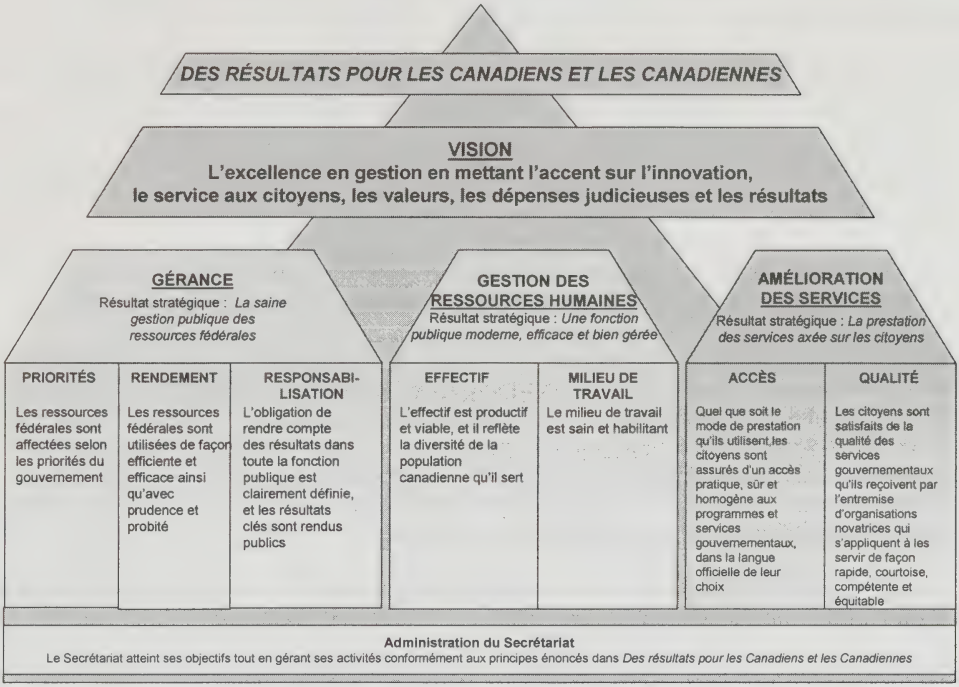
- respecter les engagements touchant l'amélioration des services, y compris l'initiative Gouvernement en direct, et évaluer les possibilités de mieux rationaliser l'utilisation de la technologie de l'information au sein du gouvernement;

- mener à bonne fin l'examen et la rationalisation des politiques et des exigences du Conseil du Trésor en matière de reddition de comptes.

La partie suivante présente en détail les résultats, les priorités, les plans et les ressources se rapportant à chacun des trois secteurs stratégiques : gérance, gestion des ressources humaines, amélioration des services.

de résultats du Secrétariat qui sous-tend *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Cadre de planification et de résultats stratégiques du SCT



Vue d'ensemble de la planification

Contexte opérationnel

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada œuvre dans un contexte de politique gouvernementale en constante évolution. Les décisions concernant l'affectation des ressources ou la prestation des services doivent tenir compte d'un large éventail de facteurs qui sont présents tant au sein du gouvernement qu'à l'extérieur de celui-ci. Par exemple, des priorités nouvelles et inattendues ont surgi dans le domaine de la sécurité après le 11 septembre 2001. Les nouvelles tendances sociales, par exemple, l'évolution démographique, commencent à avoir de profondes répercussions sur les domaines comme les soins de santé, d'autres programmes gouvernementaux et la gestion de l'effectif.

Le Conseil du Trésor, par l'intermédiaire de son Secrétariat, travaille en collaboration avec les ministères et les organismes, au respect des engagements du gouvernement énoncés dans le dernier discours du Trône et le budget. En outre, il poursuit ses efforts pour moderniser les pratiques de gestion de la fonction publique afin de veiller à ce que les programmes soient gérés et exécutés de façon efficace, que les ressources publiques soient gérées avec prudence, que les

Partie II : Raison d'être et vue d'ensemble de la planification

Raison d'être

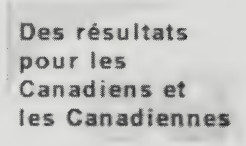
Le Conseil du Trésor et son Secrétariat visent l'excellence dans la gestion, axée sur l'innovation, le service aux citoyens, les valeurs, les dépenses judicieuses et les résultats, pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes les programmes et les services gouvernementaux responsables et efficaces qu'ils méritent.

Le Conseil du Trésor est le comité du Cabinet chargé de la gestion générale des ressources du gouvernement fédéral[1]. Il se compose d'un président, du ministre des Finances et d'autres ministres nommés par le gouverneur en conseil. Le Secrétariat, qui seconde le Conseil du Trésor, est dirigé par le secrétaire et contrôleur général, qui relève du président du Conseil du Trésor.

En 1997, le Premier ministre a fait du Conseil du Trésor et de son Secrétariat le conseil de gestion du gouvernement. À ce titre, il est au service de la population canadienne et :

- tient lieu de « service du budget » du gouvernement en fournissant des conseils et des recommandations sur la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale;
- établit les politiques et les pratiques de gestion qui favorisent une gestion prudente et justifiable des ressources publiques;
- rend compte au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des fonds publics et élabore des normes pour la reddition de comptes des ministères et des organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités et leurs dépenses;
- aide les ministères et les organismes à concevoir et à mettre à exécution des programmes qui répondent mieux aux besoins changeants de la population canadienne;
- fait office d'« employeur » de la fonction publique et veille à ce qu'une fonction publique efficace, talentueuse et professionnelle soit au service des Canadiens et des Canadiennes.

On peut trouver une foule de renseignements sur le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur son site Web (www.tbs-sct.gc.ca). Le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes,* publié en 2000, est également utile pour bien comprendre comment, avec les ministères et les organismes, le Conseil du Trésor et son Secrétariat travaillent à l'amélioration des pratiques de gestion dans l'administration fédérale.



Le diagramme qui suit illustre le cadre de planification stratégique et

1. Les pouvoirs légaux du Conseil du Trésor découlent de la *Loi sur la gestion des finances publiques,* de la *Loi sur les immeubles fédéraux*, de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.*

B. *Déclaration de la direction*

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat).

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de divulgation et aux exigences énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation des Rapports sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- L'information sur les dépenses prévues est compatible avec les orientations mentionnées dans le budget du ministre des Finances et énoncées par le Secrétariat.
- Il est complet et exact.
- Il s'appuie sur des systèmes d'information et de gestion fiables.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des autorités fournies.

Le secrétaire du Conseil du Trésor
et contrôleur général du Canada,



Jim Judd

Partie I : Message

A. Message de la Présidente



Je suis heureuse de présenter le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Il présente en détail les plans de dépenses du Secrétariat ainsi que les objectifs globaux, les initiatives et les résultats prévus pour la période allant de 2003 à 2006.

Les attentes du public ne font que s'accroître. En effet, les Canadiens et les Canadiennes demandent, à juste titre, qu'on leur fournisse de meilleurs services, que les ressources soient gérées de façon plus efficace et qu'on les fasse participer davantage à la prise de décisions. Ils s'attendent également, et c'est tout à fait légitime, à la responsabilisation accrue des gestionnaires et des employés de la fonction publique.

Nous nous sommes dotés d'un ambitieux programme de changement pour la gestion et la prestation des services dans l'administration fédérale. Il prévoit la mise en place de pratiques de gestion plus efficaces, la promotion d'une reddition de comptes améliorée au Parlement et à la population canadienne en ce qui concerne les programmes, les activités et la gestion du gouvernement, ainsi que l'amélioration de la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Dans le budget de 2003, le gouvernement a annoncé que le Conseil du Trésor dirigerait un examen continu et systématique de tous les programmes non législatifs du gouvernement pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents, efficaces et abordables. Ce processus qui sera mis en place au cours du prochain exercice, portera sur tous les programmes gouvernementaux non législatifs en vigueur et durera cinq ans. Cette nouvelle approche constitue une initiative de taille pour le Conseil du Trésor.

Nous sommes également déterminés à améliorer la gestion de la fonction publique fédérale afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. À ce propos, j'ai déposé au Parlement, le mois dernier, la première révision majeure – en près de quatre décennies – du cadre législatif et réglementaire de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Si elle est sanctionnée, l'application de cette loi, constituera pour moi une priorité clé cette année. Elle se traduira par une importante progression de la gestion de la fonction publique et elle facilitera l'apport d'autres changements non législatifs importants à ce chapitre.

Je vous encourage à prendre connaissance de ce rapport sur les plans et les priorités, qui vous éclairera sur les efforts continus que déploie le Secrétariat, au nom de la population canadienne, pour assurer l'excellence de la fonction publique au XXI^{e} siècle.

Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor

Table des matières

Partie I : Message **1**

A. Message de la Présidente 1

B. Déclaration de la direction 3

Partie II : Raison d'être et vue d'ensemble de la planification **4**

Partie III : Plans et priorités par résultat stratégique **7**

A. Gérance 9

B. Gestion des ressources humaines 16

C. Amélioration des services 22

D. Administration du Secrétariat 29

Partie IV : Organisation **31**

A. Organisation du Secrétariat 31

B. Secteurs d'activité approuvés 32

C. Dépenses prévues 32

D. Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité 34

Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert du conseil de gestion **35**

Annexe 2 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert excédant 5 millions de dollars **36**

Annexe 3 : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles du conseil de gestion **37**

Annexe 4 : Coût net du Programme du conseil de gestion pour 2003-2004 ..... **38**

Annexe 5 : Thèmes gouvernementaux et initiatives de gestion clés **39**

Annexe 6 : Adresses Internet de rapports et documents d'orientation du Conseil du Trésor **40**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Un rapport sur les plans et les priorités



Lucienne Robillard
La présidente du Conseil du Trésor

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-70
ISBN 0-660-62295-5

BUDGET DES DÉPENSES

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Veterans Affairs Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

APR 23 2003
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-49
ISBN: 0-660-62296-3

Government of Canada
Veterans Affairs

Gouvernement du Canada
Anciens Combattants

VETERANS AFFAIRS
REPORT ON PLANS & PRIORITIES

2003-2004 ESTIMATES
PART III

Approved:

The Honourable Dr. Rey D. Pagtakhan, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

Canada

Messages and Management Representation Statement

Minister's Message



Today, as Canadians living in a world where peace and security have taken on renewed importance, we are acutely aware of our debt of gratitude to Canada's war Veterans, Canadian Forces (CF) Veterans, still-serving CF members, and past and present members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). They have all served their country with honour, and in some instances, made the ultimate sacrifice in the defence of freedom and democracy. Their valiant efforts in conflict, peacekeeping and law enforcement have been vital to our country's security and our growth as a nation.

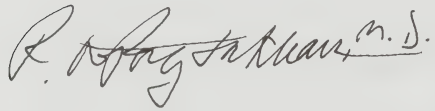
Our Veterans and other clients have made immeasurable contributions to the quality of our lives and the lives of others in the world community, and they have earned our recognition and Remembrance as we continue to celebrate their achievements. It is this recognition and Remembrance mandate that guides our programming, reflected through our quality services and benefits outlined in this 2003-2004 Report on Plans and Priorities. Our report provides comprehensive departmental expenditure plans and strategic direction for the coming three-year period. As well as outlining Veterans Affairs' planned activities - and the results expected from them - our report provides information on the resources required to achieve these results. It is, above all, a report about Veterans Affairs providing client-centred

The Portfolio's strategic direction over the next three years will be focussed on continued service excellence to our war Veterans, and improvement of our services to Canadian Forces Veterans and still-serving members, as well as our RCMP clients.

services and benefits. It is about serving the needs of each Veteran and client in a timely manner with respect, fairness, courtesy and dignity.

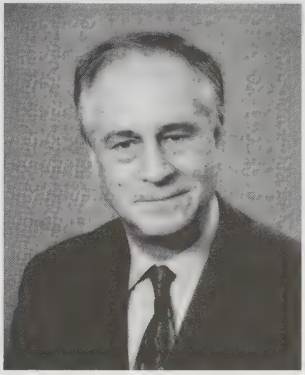
The Portfolio's strategic direction over the next three years will be focussed on continued service excellence to our war Veterans, and improvement of our services to Canadian Forces Veterans and still-serving members, as well as our RCMP clients. It encompasses innovations in service delivery, and addresses issues related to health care, disability pensions and Remembrance. Inherent in our strategic direction, and essential within our planning priorities are the principles of modern comptrollership, human resources modernization, the successful implementation of Government On-Line initiatives, and the further enhancement of our policy capacity.

Veterans Affairs' 2003-2004 Report on Plans and Priorities defines our path, our goals, and how we will achieve them. Results-based management, enhancements to service delivery through our Client-centred Service Approach and its evolutionary Integrated Service Delivery Framework, efforts to continually improve the quality of life of our Veterans and other clients, and Remembrance of those who served our country so well in times of war, conflict and peace will continue to define Veterans Affairs over the coming years as we seek to embrace all challenges with the same dedication and resolve as those we serve.



The Honourable Dr. Rey D. Pagtakhan, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

Agency Head's Message



As a Member of the Veterans Review and Appeal Board for over four years, I am embarking upon the new role of Acting Chair. Through my experiences, I have had the opportunity to meet clients and to travel to many parts of Canada to hear cases at all levels of appeal. These Second World and Korean War Veterans, still-serving or released Canadian Forces and RCMP members, survivors and dependants, old and young, are all seeking an independent review of their claims by a tribunal that is both professional and committed to providing a fair adjudicative process for Disability Pension and War Veterans Allowance claims.

I am looking forward to furthering the Board's commitment to service excellence and ensuring that every client is well served through the review and appeal process by providing fully-articulated decisions, informing clients of the processes to exercise their appeal rights and the consistent and timely adjudication of claims. The Board will pursue a review of its policies and practices as it continues to provide quality service, keep abreast of changes in disability compensation, and ensure its mandate and goals are achieved. Enhancing the decision-making process, implementing effective case management and improving communication with clients and their representatives are my key objectives for the period covered by this report.

The Board is comprised of a dedicated and professional cadre of staff and Members.

The Board will pursue a review of its policies and practices as it continues to provide quality service, keep abreast of changes in disability compensation, and ensure its mandate and goals are achieved.

Veterans and clients of all ages can expect to receive a transparent and impartial review of their cases by a tribunal which rigorously fulfills its mandate to hear, determine and deal with all applications in accordance with the law.



Victor A. Marchand
Acting Chair, Veterans Review and Appeal Board

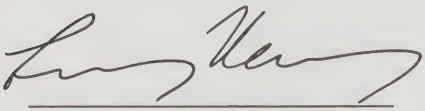
Management Representation Statement

We submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities for Veterans Affairs Canada (VAC) and the Veterans Review and Appeal Board (VRAB).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:*

- It accurately portrays the Portfolio's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Larry Murray, Deputy Minister
Veterans Affairs Canada
January 20, 2003



Victor Marchand, Acting Chair
Veterans Review and Appeal Board
January 20, 2003

About Veterans Affairs

The Veterans Affairs **Portfolio** is composed of Veterans Affairs Canada (the **Department**) and the Veterans Review and Appeal Board (the **Board**), which operates at arm's length from the Department:

> Veterans Affairs Canada provides benefits and services to eligible Canadians who serve their country during periods of war and peace, including peacekeeping operations, and honours their sacrifice and achievements in the defence of freedom.
>
> The Veterans Review and Appeal Board has full and exclusive jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board under the *Pension Act* and the *War Veterans Allowance Act.* This Board also adjudicates duty-related disability pension applications under the authority of the *Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act* and the *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act.*

Veterans Affairs Canada's **mission** is to provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of Veterans, our other clients and their families, in recognition of their services to Canada; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

The Veterans Review and Appeal Board focusses on ensuring Veterans and other clients have access to an independent review and appeal process, receive consistent and timely adjudication of claims, and are informed of their rights.

Veterans Affairs **values** the contribution of our men and women in uniform to the development of Canada as a nation and honours the sacrifices they have made in the defence of freedom and the pursuit of world peace. In expressing Canada's gratitude to them, we strive to exemplify the high principles which they have defended.

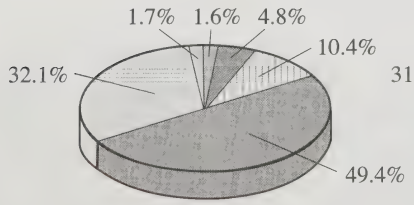
Integrity, respect, service, accountability, teamwork and balance are reflected in the benefits and services we deliver to our Veterans and other clients.

As a result of continuous improvement of the Client-centred Service Approach (CCSA), the **Integrated Service Delivery Framework** (ISDF) has been developed as the next logical step in service improvement, building on existing foundations. This Framework integrates the priorities identified in VAC's Five-Year Strategic Plan as well as the principles of the Department's mission, vision, values and ethics with the CCSA, the Continuum of Service Policy Framework, the Federal Health Claim Processing System and the Client Service Delivery Network.

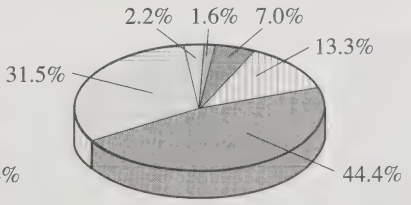
The ISDF is being implemented to address concerns that have been raised by management and staff about workload and the need to clarify roles and ensure consistent service across the country. Through the ISDF, VAC's Veterans and other clients will receive the client-centred benefits and services to which they are entitled, while moving the Department closer to consistent service delivery across the country. This Framework is an evolutionary step in exemplary client-centred service.

Veterans Affairs serves many people, including Veterans, Canadian Forces (CF) still-serving members, past and present members of the RCMP, their survivors and dependants, as well as certain allied Veterans and eligible civilians. Over the next three years, Veterans Affairs will be serving the following number of people:

March 2003
Total: 210,072 (approximately)



March 2006
Total: 203,699 (approximately)



- CF Still-Serving Members
- CF Special Duty Area
- CF Veterans
- War Service Veterans
- Survivors
- RCMP

For more information, please visit the following web sites:

The Portfolio (Organization)
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization

The Department
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department

The Board
http://www.vrab-tacra.gc.ca

Legislation Administered by Veterans Affairs
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation







Planning Overview

Over the next three years, Veterans Affairs will continue to serve our Veterans, other clients, and their families efficiently and in a timely manner. Today's environment presents challenges in light of potential external pressures and the ongoing internal challenge of managing our resources efficiently and effectively in times of fiscal restraint.

Veterans Affairs Canada plans to spend $2.5 billion in 2003-2004 to deliver programs and services to Veterans and other clients and to fund its operations. Grants and contributions, amounting to approximately $1.8 billion (71% of VAC's budget), are used to support the payment of disability pensions, provide health care, fund funerals and burials, and other related benefits. These grants and contributions are governed by specific terms and conditions.

The remaining 29% of the Department's budget (approximately $723 million) are operating resources. Approximately $449 million is used to support treatment benefits, community hospital services and Veterans' travel costs for medical examinations and visits to District Offices. Another $274 million is used for general operating and capital expenditures.

Veterans Review and Appeal Board's planned spending for 2003-2004 is $10.4 million which will fund operating costs.

The Veterans Affairs Portfolio experiences the same global forces of change and financial pressures as do most other organizations. The aging of the Canadian population, the current and future health care system, heightened public expectations, advances in technology and global security initiatives all affect the benefits and services the Portfolio provides to our Veterans and other clients.

The greatest challenge facing the Portfolio remains the diversity of the people we serve and the complexity of their changing needs. From March 2003 to March 2006, the number of traditional war service Veterans that we serve is expected to decrease by approximately 13%. During this same period, the number of our younger Canadian Forces Veterans, still-serving members and those who served in a Special Duty Area is expected to increase by about 26%. Meanwhile, the number of survivors is expected to decrease only slightly over the same period (under 5%). Despite the overall decrease in client numbers, VAC is experiencing an increased demand on staff time due to a number of factors. These demands

include the increased and urgent needs of our older war service Veterans; the requirement to develop new transition, rehabilitation, and counselling services for younger CF personnel; and a significant increase in first-time disability pension applications from all client groups.

Another client group, members of the RCMP, will be eligible to receive additional benefits and services from VAC through a Memorandum of Understanding (MOU) between the two organizations. With the signing of the MOU on September 5, 2002, the RCMP has transferred to VAC, on a cost-recovery basis, its responsibilities for the adjudication and assessment of applications for disability pensions. Also included are the payment and administration of both the awards and certain health care benefits arising from the pensioned conditions for eligible still-serving members, retired pensioners and civilian members of the RCMP. All these groups have divergent, sometimes urgent needs and Veterans Affairs will need to make adjustments to its policies and programs in order to meet their evolving needs.

The September 2002 Speech from the Throne set out a very ambitious policy agenda for the Government of Canada; a number of these priorities will affect VAC in the delivery of our programs. As appropriate, VAC will contribute to the Government's efforts with respect to international and defence policy, health care reform and the implementation of the voluntary sector accord.

There also are external pressures which may affect the Portfolio's programs and services. The Government of Canada's response to the Romanow Commission's final report, *Building on our Values - The Future of Health Care in Canada,* may affect the nature and scope of the partnerships Veterans Affairs Canada has with the provinces, territories, municipalities and voluntary sector in the delivery of our health and home care programs. In addition, Veterans Affairs is greatly affected by advances in health sciences and information technology impacting the delivery of our services and programs. Maintaining the Portfolio's reputation for client service excellence in this environment of change and limited resources will require continued innovation in the delivery of our services and programs. In addition, should the present global tensions escalate and result in conflict, there could be an increase in the number of Veterans, still-serving Canadian Forces, and RCMP personnel looking to Veterans Affairs for assistance.

The ongoing challenge for Veterans Affairs is, where necessary, to make programs and policies within our mandate and budget relevant and responsible to the emerging needs of Canadian Forces Veterans and RCMP while maintaining our service excellence to Canada's war era Veterans.

Plans and Priorities by Strategic Outcomes

Summary

In order to keep focussed on the needs of our Veterans and our other clients today and in the future, Veterans Affairs has defined how we will provide benefits and services. This is demonstrated through our strategic outcomes and priorities.

Veterans Affairs' STRATEGIC OUTCOMES are as follows:

1. **Benefits and Services Programs:** The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation;
2. **Pension Advocacy Program:** The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances;
3. **Canada Remembers Program:** A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation;
4. **Corporate Administration:** Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients; and
5. **Veterans Review and Appeal Board Program:** Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program.

The overarching priority of Veterans Affairs Canada is to serve all Veterans as they have served their country. For the three years, 2003-2004 to 2005-2006, our efforts and activities will continue to focus on meeting Veterans' needs - whether they be Veterans of the wars of the 20th century or modern-day conflicts and operations.

Well-established programs and services are in place to address the needs of war service Veterans who, in their advancing years, have a unique set of health and long-term care needs. War Veterans continue to deserve our attention and will be

considered in our ongoing work to ensure that all Veterans enjoy a high quality of life. VAC will take action to address current and emerging issues facing Veterans, as well as government-wide commitments.

Veterans Affairs Canada's PRIORITIES are grouped under two strategic objectives, and are reviewed on an annual basis to ensure they are still relevant and timely. Upon amendment in November 2002, the priorities are as follows:

Strategic Objective 1: Integrity of our programs and service improvement

- Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans;
- Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians;
- Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships;
- Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices; and
- Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our Veterans and other clients.

Strategic Objective 2: Organizational effectiveness

- Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and aspirations of our people;
- Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line; and
- Enhancing our policy capacity to ensure more effective use of information and analysis in support of evidence-based decision-making and better public accountability.

Our Key Partners

Partnerships are vital to Veterans Affairs in serving our Veterans and other clients. We collaborate with federal/provincial/territorial/municipal governments, private sector organizations, as well as our international partners. Some of these organizations include:

Strategic Outcome					Key Partner
①	②	③	④	⑤	
●			●		Atlantic Blue Cross Care
		●	●		Canada Communications
		●	●		Canadian Heritage
			●		Canadian Human Rights Commission
		●			Canadian War Museum
		●			Commonwealth War Graves Commission
			●		Department of Finance Canada
●		●			Department of Foreign Affairs and International Trade
●		●			Foreign Governments and International Organizations
●			●		Health Canada
●			●		Human Resources and Development Canada
●			●		Indian and Northern Affairs Canada
●		●	●		Industry Canada
●		●	●		Department of Justice Canada
		●			Last Post Fund
		●	●		Provincial/Territorial/Municipal Governments/Agencies
●	●	●	●	●	National Defence
		●	●		Private Sector Education Institutions

① **Benefits and Services Programs**
② **Pension Advocacy Program**
③ **Canada Remembers Program**
④ **Corporate Administration**
⑤ **Veterans Review and Appeal Board Program**

Strategic Outcome					Key Partner
①	②	③	④	⑤	
●		●	●		Public Works and Government Services
●	●	●	●	●	Royal Canadian Mounted Police
			●		Statistics Canada
●		●	●		Treasury Board Secretariat
●	●	●	●	●	Veterans' Organizations
●		●	●		Voluntary Sector

① **Benefits and Services Programs**
② **Pension Advocacy Program**
③ **Canada Remembers Program**
④ **Corporate Administration**
⑤ **Veterans Review and Appeal Board Program**

Benefits and Services Programs

Strategic Outcome

The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.

2003-2004 Total Planned Spending: $2,402.8 million

Priorities

- Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans.
- Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians.
- Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices.
- Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our Veterans and other clients.

Planned Activities

As this strategic outcome involves the delivery of benefits and services to our Veterans and other clients, its components are varied and numerous. Activities range from our day-to-day operations, to policy and legislative changes, to the completion of major renovations. What follows are our major activities – all centred around improving the quality of life of our Veterans and other clients.

Our Integrated Service Delivery Framework has three objectives: ensuring consistent exemplary service delivery across the country; ensuring that financial resources and people are assigned to where they are most needed; and clarifying service expectations for clients and staff. Over the planning period it is anticipated that the following initiatives will be implemented: pro-active screening centre of expertise; a French-language adjudication

satellite; foreign countries centre of expertise; and various reviews including a review of our finance, personnel and administration operations; and a review of the regional functional role in program and service delivery. Also, design and implementation will begin for a national call centre network as well as treatment authorization centres of expertise.

Our revised **Table of Disabilities** is progressing with implementation planned for 2003-2004. Once implemented, it will subsequently be available on the Internet. This Table of Disabilities will contain comprehensive guidelines on assessment of disabilities, which will enhance the transparency of the disability pension process and enable Veterans Affairs to provide our Veterans and other clients with detailed reasons for assessment decisions.

Planned Results

- Compensation for sacrifice in service to Canada
- Improved basic standard of living
- Client-centred services and programs delivered in a timely, fair and consistent manner
- Client independence and healthy lifestyle
- Optimization of health
- Appropriate care in the most suitable location
- Improved quality of life
- Quality "end of life" care

Research is important to VAC as it is fundamental to the development of innovative programs and services adapted to meet the evolving needs of our Veterans and other clients. It also contributes to the development/refinement of our programs, policies and practices. VAC will undertake research activities in areas such as mental health and post-traumatic stress disorder, health issues (e.g. Gulf War), health services, health promotion and end of life care.

Our **Dementia Care Initiative** is also progressing. VAC is working with priority access bed (PAB) facilities to ensure that staff are adequately prepared, trained and supervised in the long-term care model for the care of dementia residents. As well, these PAB facilities will be encouraged to function as Centres of Expertise and to provide community outreach services for community-dwelling dementia sufferers. Our expected results are improved quality of life and quality of care for Veterans and seniors with dementia in long-term care and community settings.

Our **Falls Prevention Initiative**, a four-year pilot project, will be completed in March 2004. Directed at improving the well-being, independence and health status of Veterans and seniors, work continues on increasing awareness and interest in falls prevention. Findings from a mid-term review have been positive and some projects are already showing some promising preliminary outcomes.

In 1999, a claim for damages in the form of interest on administered account balances was filed against the Crown. The claim was later certified as a class action lawsuit, Mr. **Authorson** being the representative for all persons who between 1916 and 1990 had accounts administered for their benefit by VAC. The Crown was ruled to be liable for damages, and appealed this decision to the Supreme Court of Canada. This appeal could occur in late Spring or early Fall of 2003. In addition, this class action asserts another claim for the payment of the administered account balances which, at the death of certain Veterans, were not paid to the deceased's estate but lapsed to the Crown. The Summary Judgement on this issue is anticipated soon and, depending on the outcome, either party may pursue their appeal options. VAC, Justice Canada and other federal departments potentially affected by this litigation are collaborating on the legal issues.

Ste. Anne's Hospital's renovations will begin shortly. Construction of a new thermal power plant will begin in the Summer of 2003 and be completed in the Summer of 2004. Construction of a new 130-bed annex is slated to begin in the Fall of 2003 and finish by the Fall of 2004. Lastly, restructuring of the main building should take place from the Fall of 2004 to the Fall of 2006. As well, a transition team was put in place to coordinate with the management team, any changes related to the renovations. In addition to these renovations, a forum focussing on PTSD, will be organized for May 2003.



In June 2002, on behalf of the Government of Canada, our Minister responded to a National Round Table Report regarding the longstanding grievances of **First Nations Veterans** relating to their allegations of discriminatory and differential treatment during and after the wars by offering a total package of $39 million (which includes administration costs) to these Veterans or surviving spouses, up to a maximum of $20,000 each. This is an offer of goodwill and is not being

provided on the basis of any liability on the part of the Government of Canada. It will also be extended to the estates of First Nations Veterans, or surviving spouses, where the Veteran or surviving spouse passed away on or after February 1, 2000, the day the National Round Table was launched.

In October 2002, it was announced that applications for this First Nations Veterans Package would be accepted until February 2003. It is anticipated that these applications will continue to be processed and cheques issued until fiscal year 2003-2004.

With respect to **Métis and Non-Status Indian Veterans**, research was conducted with the National Métis Veterans Association and the National Aboriginal Veterans Association to determine what happened to these Veterans after the wars, and other related matters. Efforts are underway to try to deal appropriately and justly with the results.

On December 4, 2002, our Minister announced that ex gratia payments of up to $20,000 will be awarded to former **Prisoners of War** (POWs) who suffered lost opportunity by not having applied for POW compensation until sometime after 1976. In cases where POWs are deceased, the ex gratia payments will be made to surviving spouses. It is expected that in fiscal year 2003-2004, a manual review of POW files will be completed, and former POWs and/or survivors identified as being eligible for an ex gratia payment will be paid by the end of that fiscal year.

Our **Education Assistance Program** is under review. This program, discontinued in 1995, provided educational benefits under the *Children of Deceased Veterans Education Assistance Act* to children of deceased Veterans who died as a result of military service or died while pensioned for a disability assessed at 48% or greater.

In regard to our **Residential Care Strategy**, in April 2003, a partnership will be formed with the Royal Canadian Legion (RCL). Using VAC's client satisfaction questionnaires, RCL volunteer surveyors will interview Veterans who reside in community long-term care facilities. An annual report will then be prepared in May 2004. In addition to this survey, another planned activity will be the third National Long-Term Care Meeting scheduled for the Spring of 2004.

Development and implementation of a **National Quality Assurance Program** for client services delivery continues. Our goal is to have consistent and exemplary client service delivery. This will be achieved through increased levels

of compliance with the national standards for the client-centred service approach and increased levels of client and staff satisfaction. It is anticipated that this program will be fully implemented by the end of the 2004-2005 fiscal year.

Activity on our **Federal Health Claims Processing System** is ongoing. It is anticipated that by June 2003, our Veterans and other clients will see improved processing of Veterans Independence Program benefits. By March 2004, we expect there will be improved processing of health claims by the organizations involved – VAC, National Defence, RCMP and Atlantic Blue Cross Care. This project is a successful example of a productive public/private initiative that crosses government departments and that maximizes the strengths of both public and private organizations for client and taxpayer benefit.

There are a number of planned activities relating to our **Canadian Forces** personnel. One ongoing process is to review and facilitate modernization of our existing programs and services to better respond to the needs of eligible Canadian Forces Veterans and their families, and assist with their reintegration to civilian life. This redesign will take approximately one to two years with the implementation of modernization initiatives to follow immediately afterward. Another planned activity will be to build VAC's capacity to identify and address the rehabilitation needs of CF members and their families. Research will be conducted involving the younger released CF members group who are exhibiting the greatest difficulties in adapting to career loss and transition to civilian life. We will develop a rehabilitation policy framework and recommendations on policy enhancements to better service and improve the quality of life for CF clientele. A working relationship will be established with the Canadian Association of Rehabilitation Professionals to engage their expertise and advice. VAC will become an active member of the Canadian Council on Rehabilitation Education and Disability Studies. As well, VAC will recruit rehabilitation consultants to promote community service access, develop specialized responses for our CF clientele, participate in case consultations, and support healthy life style projects for CF clients with disabilities. Lastly, we will be designing and piloting a rehabilitation service delivery model in 2003-2004 which will complement the client-centred service approach and utilize private sector providers to facilitate rehabilitation in more complex cases that are being identified through our district offices.

With respect to our Mental Health Strategy for Operational Stress Injuries, work continues on increasing the community's knowledge and awareness of operational

stress injuries, as well as improving research in the areas of prevention, management, and treatment of post-traumatic stress disorder and other operational stress injuries. In addition, efforts are underway to establish several regional out-patient mental health clinics to assess and treat clients with operational stress injuries. To support increasing the clinical skills among health professionals required to assist these clients, a continuing education program will also be developed.

The Transition Services Initiative is aimed at assisting releasing CF members to achieve a successful transition from military to civilian life. Fourteen sites are in place and an analysis of the need for further sites or additional services on existing sites will be conducted. Also, in 2003-2004, a national strategy for Reaching Out To Reservists will be implemented. This will ensure that still-serving and former members of the Reserves are made aware of the VAC services and benefits to which they may be entitled.

VAC is collaborating with the departments of National Defence and Solicitor General to develop options to streamline the Special Duty Area designation process and to provide coverage for CF and RCMP members, under subsection 21(1) of the *Pension Act*, when they are deployed to operations, inside or outside Canada, that involve exposure to conditions of elevated risk similar to those associated with Special Duty Areas, but that cannot be described in geographic terms.

In addition to the above planned activities, two advisory councils provide advice on an ad-hoc basis. The VAC-Canadian Forces Advisory Council provides advice to our Minister and departmental management on enhancing existing or developing new policies, programs and services to meet the needs of eligible CF personnel and their families. The Gerontological Advisory Council advises the Department on policies, programs, services and trends impacting Canada's aging Veteran population.

The **RCMP Transfer Project** sees VAC taking over full responsibility for the administration of RCMP disability pensions. VAC will also assume responsibility for the administration of pension-related health care benefits for RCMP retired regular pensioners and civilian pensioners (both still-serving and retired). The authority for VAC to provide RCMP pension and health care administration is derived from a Memorandum of Understanding signed by senior managers in both departments.

It is also anticipated that the RCMP will be undertaking changes to their regulations and legislation to ensure that RCMP pensioners have the same eligibility for health care benefits enjoyed by other VAC disability pensioners. Currently, VAC and the RCMP are at the preliminary analysis phase exploring the provision of transition services for RCMP members. Following completion of the RCMP Transitional Needs Analysis, both departments will explore the possibility of expanding the eligibility of RCMP disability pensioners to potentially include access to Veterans Independence Program and long-term care. These legislative amendments would be accompanied by corresponding changes to VAC health care policies and programs.

For more information, please visit the following web sites:

Clients
http://www.vac-acc.gc.ca/clients/

Youth
http://www.vac-acc.gc.ca/youth/

Providers and Professionals
http://www.vac-acc.gc.ca/providers/

Centre for the Support of Injured and Retired Members and Their Families
http://www.dnd.ca/hr/thecentre/

Table of Disabilities
http://www.vac-acc.gc.ca/providers/sub.cfm?source=tabodis

Class Action Lawsuit (Authorson)
http://www.veteransinterest.org

Ste. Anne's Hospital
http://www.vac-acc.gc.ca/providers/sub.cfm?source=steannes

Pensions Advocacy Program

Strategic Outcome

The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.

2003-2004 Total Planned Spending: $8.2 million

Priorities

- Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans.
- Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians.
- Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our Veterans and other clients.

Planned Activities

This program, delivered by the Bureau of Pensions Advocates (the **Bureau**), provides free legal advice and representation to Veterans and other eligible clients for review or appeal of unfavourable or partially favourable entitlement or assessment pension or allowance decisions rendered at the first level of adjudication, or for final appeal of War Veterans Allowance decisions. The Bureau also represents still-serving Canadian Forces members and RCMP clients in their redress of duty-related disability pension application decisions.

In addition to its day-to-day activities mentioned above, the Bureau will continue to provide information on its services to potential clients and the general public who request advice. This mainly involves holding information sessions on Canadian Forces bases as well as RCMP detachments. Creating awareness is important as these groups of potential clients may not be aware of their rights or what services are available from the Bureau.

Another priority for the Bureau is service improvement. Client numbers and their locations are constantly monitored. As client concentrations increase in one location and decrease in another, the Bureau reviews its staffing allocations accordingly to accommodate these changes. As well, efforts are made to improve service within the Portfolio. For example, disability claims may be sent back for an informal review, thus avoiding the entire appeal process if a claim can be resolved at an earlier stage. It is the Bureau's goal to ensure its clients and potential clients are informed of the pensions advocacy process and how the Bureau can serve them.

Planned Results

- Clients being informed of the process and their rights
- Professional case preparation and representation
- Service improvement



For more information, please visit the following web site:

Bureau of Pensions Advocates
http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=department/organization/bpa1

Canada Remembers Program

Strategic Outcome

A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.

2003-2004 Total Planned Spending: $43.8 million

Priority

- Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships.

Planned Activities

Our Canada Remembers Program is dedicated to maintaining Veteran Affairs' Remembrance mandate and providing strong leadership in the implementation of the Government of Canada Remembrance Policy to ensure that the sacrifices made in the 20th century, as well as those of today's Canadian Forces and RCMP, continue to be remembered and actively honoured by Canadians, particularly youth.

Our Canada Remembers Program comprises three major components: **Community Engagement**; **Public Information and Research**; and, **National and International Memorials.** Our program endeavours to keep alive the memory of the achievements and sacrifices of those who served Canada in times of war and peace through the organization of Remembrance ceremonies and events, the maintenance of battlefields and memorial sites in Canada and abroad, by providing learning opportunities and materials, and engaging communities in acts of Remembrance. Our Canada Remembers Program will continue to deliver programming in these three areas to support its planned results. Additionally, work will continue internally to update existing

policies, develop new policies and respond to the more than 1,000 pieces of correspondence we receive annually.

Community Engagement

Community Engagement is, and continues to be, our primary focus in delivering the Canada Remembers Program. To support this engagement, we will pursue the development of learning events and learning materials - primarily for our youth, to ensure an understanding of the causes and consequences of war and their relevance to our lives today in a free and peaceful nation.

Planned Results

- Increased knowledge and public awareness of the contributions made by those who served Canada in times of war and peace
- Increased involvement in Remembrance activities
- Veterans' recognition in life and death
- Maintenance, preservation and presentation of Canada's commemorative resources which are among the nation's symbols of identity

The focus of Community Engagement is on increasing knowledge and public awareness of Remembrance subject matter by Canadians, with particular emphasis on youth. Efforts will be directed at creating a critical mass of community leaders who will actively engage others to share in Remembrance programming. We will develop and facilitate Remembrance projects on community, national and international levels so that Canadians are aware of and engage in delivering the message of Remembrance. This will be accomplished through various meetings with local Remembrance partner groups, and Remembrance ceremonies and events (both national and international), Veterans' Week activities, learning events, the continued development of commemorative elements on the Web, the national presentation of Remembrance messages, and support for community ceremonies and other outreach activities across the country. We will provide the tools for leaders to share the message in community programs across the country.

Activities during Veterans' Week, leading up to Remembrance Day, provide opportunities for all Canadians to pay their respects and give recognition to Canada's Veterans and peacekeepers. We will continue to take the lead in Remembrance activities at this important time, and explore opportunities and

partnerships to build Remembrance support and achieve recognition throughout the year.

We will also celebrate the sacrifices and achievements of Canadian Veterans in the upcoming year through national and international ceremonies and events including the 60th Anniversary of the Battle of the Atlantic, D-Day Celebrations, and the 50th Anniversary of the cease-fire in Korea.

Public Information and Research

Our learning program continues to be at the heart of Public Information and Research, and will provide for the development and distribution of innovative learning products to Canada's youth. We will focus on youth as ambassadors of Remembrance and encourage youth engagement in commemorative subject matter through learning activities and alliances with youth-oriented organizations throughout Canada. We will continue to develop and provide information and learning materials, including web-based activities. These activities can take many forms including interactive learning exhibits, virtual tours, and activities which will enable Veterans to share their experiences with the youth of today. New opportunities for on-line services will continue to be explored and utilized, and VAC will continue to maintain the Canadian Virtual War Memorial web site.

National and International Memorials

All of the national and international responsibilities associated with funerals, burials, graves, cemeteries, monuments and the preservation and presentation of battlefield sites is carried out under the umbrella of National and International Memorials.

It is anticipated that the *Veterans Burial Regulations* will be approved in the Spring of 2003. Once approved, the transfer of administrative responsibilities for matter-of-right burial rights to the Last Post Fund will take place, at which time they will assume responsibility for payment of all burial costs. VAC will further enhance its role in the areas of monitoring and evaluation, as well as policy and regulation development.

We will continue grave maintenance for approximately 116,000 Canadian war dead located in 74 countries, as well as approximately 350,000 other grave sites located in about 15,000 cemeteries across Canada where service personnel, Veterans and others have been laid to rest. In addition, two VAC

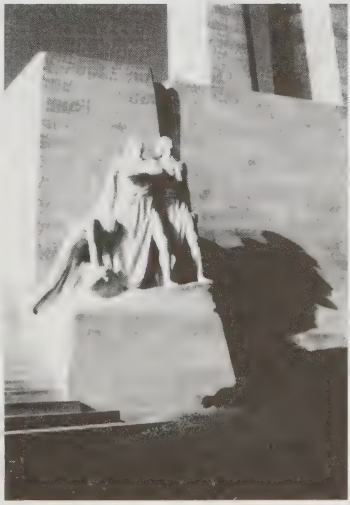
cemeteries, (located in Esquimalt B.C. and Halifax N.S.), and thirteen battlefield sites including the Canadian National Vimy Memorial and the Newfoundland Beaumont-Hamel Memorial will continue to be supported through the Canada Remembers Program.

In terms of annual number of visitors, it is anticipated that the sites identified below will receive visitors in the following magnitude:

- The Books of Remembrance, Parliament Hill, Ottawa, Canada 250,000
- Vimy Memorial Park, France 750,000
- Beaumont-Hamel Newfoundland Memorial, France 200,000

The Canadian Battlefield Memorials Restoration Project, a $30 million initiative with activities taking place from June 2001 to July 2006, is progressing. Of the eleven memorials being rehabilitated in France and Belgium, five have been completed and another five should be completed by March 2004. For the Vimy Monument, it is anticipated that construction will begin in March 2004. Conservation of the Beaumont-Hamel site should take place in 2005. Conservation of battlefield terrain and forest management will begin in 2003-2004. Lastly, the investigation of subterranean features is in the planning stages and will involve a preliminary investigation only of the extensive systems of underground tunnels at the Vimy and Beaumont-Hamel sites.

These memorials and sites will be refurbished to ensure the health and safety of both the public and employees, and to preserve and safeguard the dignity and integrity of these sites. Challenges for this project include the physical decay of the monuments, the sheer size of the Vimy Monument, and the technical challenges of safely investigating the tunnel systems while maintaining their cultural integrity. The reinforcement, renewal, and conservation of these memorials will allow Canadians to continue to honour and preserve the memory of those who defended our freedom.



Challenges and Risks

Our Canada Remembers Program has enjoyed a positive response to the projects and initiatives offered. There continues to be increased demands on the Program for enhanced services. We are challenged to continue the engagement of the youth of our communities to carry on the legacy of Veterans' sacrifices and achievements. Additionally, Canada's involvement in military operations throughout the world will continue to contribute to expectations for Remembrance activities associated with present day Canadian Forces. There is increased public support for Remembrance activities and pressure to ensure that events and activities are held across the country and involve all regions. To this end, we will continue to focus our efforts on partnerships through negotiations with current and potential partners.

For more information, please visit the following web sites:

The Canadian Virtual War Memorial
http://www.virtualmemorial.gc.ca

Memorials to Canada's War Dead
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=memorials

Records and Collections
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=collections

Canadian Battlefield Memorials Restoration Project
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm/Memorials/cbmr

Corporate Administration

Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients.

2003-2004 Total Planned Spending: $57.1 million

Priorities

- Enhancing our policy capacity to ensure more effective use of information and analysis in support of evidence-based decision-making and better public accountability.
- Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people.
- Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line.

Planned Activities

To serve our Veterans and other clients, we at Veterans Affairs realize the importance of a strong foundation – sufficient resources, an effective organization, and sound practices. In order to serve our clients, we plan and monitor our activities to adapt to our evolving environment. This way, we ensure that human resources are taken into consideration when the planning and coordination of our activities take place. We ensure communications are always maintained, both internally with staff, and externally with our Veterans and other clients, stakeholders and the community at large. Lastly, we monitor our activities by constantly assessing our challenges and risks, reviewing our time lines, and conducting audits and evaluations. During this reporting period, significant Portfolio strategic initiatives

and projects will be assessed and performance will be reported. This provides Canadians with assurances that our programs are being effectively and efficiently delivered.

Continued attention will be focussed on enhancing both the internal and external dimensions of the Department's **STRATEGIC PLANNING, POLICY AND ANALYTICAL CAPACITIES.**

Planned Results

- Portfolio resources meet corporate and program delivery needs in a cost-effective manner
- Portfolio programs, strategic initiatives, activities and projects are assessed and performance reported
- Stakeholder consultation on major Portfolio change initiatives

Collaboration, coordination and partnerships are essential to advancing the Government's policy agenda, improving service delivery, and achieving results for Canadians and, as such, are no less important for delivering on VAC's mandate. Our efforts over the planning period will focus on ensuring that the right internal mechanisms and structures are in place, and continuing to connect with external partners and stakeholders to improve horizontal management and collaboration. Effective planning and engagement of all stakeholders in the policy development process (from problem/issue identification to the formulation/analysis of options) will help to broaden the scope of the possible strategies and enable innovative solutions to be applied to new and old challenges.

Our achievements in this regard will ensure that VAC is well-positioned to contribute to national policy efforts in areas where VAC has a proven track record and where Canadians can benefit from VAC's experience and expertise in health care, disability management, and Remembrance.

Strategic Plans

In order to plan our future activities and align them with our strategic objectives and priorities, VAC has a number of multi-year strategic plans in place.

The **VAC FIVE-YEAR STRATEGIC PLAN 2001-2006: UPDATE 2002** profiles the Department's strategic objectives and priorities in the second year of this five-year strategic plan. This plan is updated on an annual basis to adapt to the changing

needs of our Veterans and other clients. Consideration is also given to today's environment and what impact this may have on the benefits and services we provide to our clients. Update 2003 is expected to be completed in the summer.

From the VAC Five-Year Strategic Plan, flow three related strategic plans:

The **VAC Human Resources Strategic Plan 2002-2007**, addresses important issues such as staff retention and recruitment, learning and development opportunities, the need for greater diversity in the workplace, and assistance for our employees in managing stress and balancing workloads. We invest in our employees by providing them with a supportive work environment that is caring, sharing, open and adaptive, and clearly values our employees and their contributions. This ensures that we have the right people in the right place at the right time to uphold our pledge of quality service to our Veterans and other clients.

The **Veterans Affairs Information Management/Information Technology Strategic Plan 2003-2006**, will ensure that our IM/IT infrastructure and services are clearly aligned with the broader corporate strategic objectives contained in the VAC Five-Year Strategic Plan. The IM/IT Strategic Plan provides the Portfolio with strategies to respond to rapidly changing technologies as well as VAC's evolving business requirements. Planned IM/IT initiatives will improve service delivery to our Veterans and other clients through the implementation of innovative information technology solutions.

Lastly, our **Ste. Anne's Hospital 2002-2007 Strategic Plan**, outlines its strategic objectives and annual priorities with respect to the high quality of care and services it provides to Veterans and eligible civilians. Its vision is to become a leader in the field of dementia care and be renowned for its pain-free living environment and evaluation and treatment of post-traumatic stress disorder.

Key Government Themes and Management Initiatives

Veterans Affairs is strongly committed to the Government of Canada's key themes and management initiatives. Along with other federal departments, Veterans Affairs has been incorporating these initiatives into our day-to-day operations and services. Canadians will find that these initiatives are present in all that Veterans Affairs does to improve the quality of life for our Veterans and other clients. What follows are our planned activities with respect to these initiatives.

Under the Government of Canada's **Service Improvement Initiative**, Veterans Affairs Canada has developed a Service Improvement Plan. The implementation of this plan will be phased in from 2002 to 2005. Using the results of the National Client Satisfaction Survey conducted in June 2001, and other recent departmental studies and reviews, action plans were developed to target specific areas of our services that require improvements.

Commencing in 2003, there will be an annual survey to determine the level of client satisfaction with VAC programs and services and to assess incremental progress with respect to clearly articulated performance outcomes.

Our Portfolio Service Standards have been revised, and a new brochure will be published and available for distribution in April 2003.

Challenges associated with these service improvement activities include: sustaining the overall high level of client satisfaction (85%) over time; ensuring interconnectivity between the Service Improvement Initiative and other strategic priorities within the department; and continuing our efforts to enhance programs and services to meet the complex and escalating needs of our diverse client base within existing resource levels.

In the Autumn of 2003, Veterans Affairs' third **Sustainable Development Strategy** publication is scheduled to be tabled in Parliament. This comprehensive document, covering the period 2004-2006, will build on commitments made in our previous Sustainable Development Strategy publications as well as develop new strategies for the future that reflect the sustainable development agenda of the Government of Canada. Veterans Affairs strives to not only meet our targets, but to surpass them. Targets are measurable and clearly defined in our Strategy and a report card on progress to-date is prepared every six months, which is available on-line. Efforts will continue to link our strategies to the Department's overall strategic priorities and to ensure that our strategies show a commitment to change.

The **Government On-Line** (GOL) initiative is a multi-year project that was established as a result of a commitment made in the 1999 Speech from the Throne. The goal of the Government On-Line initiative is to use information and communication technology to provide Canadians with enhanced access to improved citizen-centred, integrated services, any time, anywhere and in the official language of their choice. Veterans Affairs has completed the essential format and accessibility aspects of the Common Look and Feel objective of GOL

and will be fully compliant early in fiscal year 2003-2004. To support program delivery under GOL, Veterans Affairs continues to focus on three areas: *Pensions and Allowance and Health Care Key Service, Canada Remembers Key Service,* and the *Seniors Cluster.*

The Pensions and Allowance and Health Care Key Service covers the delivery of benefits and services contributing to the independence, quality of life and standard of living of our Veterans and other clients. The Benefits and Health Services On-Line project will begin implementation of E-Health Assessments and E-Pension Applications pending the federal roll-outs of Government of Canada Public Key Infrastructure and Secure Channel. Future deliverables will include an on-line pension application, an interactive interview process, a personal client status inquiry, and electronic guidelines and health on-line.

In addition to the above, VAC has submitted a business case proposal to Treasury Board in response to opportunities identified for a Government On-Line "joined-up service" geared towards a Consolidated Disability Assessment system. Through the business case, VAC is proposing to explore utilizing this technology with potential partner departments for common disability assessment processes. A customized version of VAC's system could be used to fill separate secured data sets for each partner department that would then link to the partner department's own electronic system that supports their specific disability programs. There is considerable cost avoidance potential in saving other departments the cost of building and maintaining an on-line disability assessment processing system that could be utilized by community health providers. Should the business case be accepted by Treasury Board, the next step will be to obtain approval for funding.

The Canada Remembers Key Service involves information on community engagement, national and international memorials, and public information and research. Potential future on-line initiatives include interactive medals, a guide and reservation system for tours to European sites, and Veteran burial information.



VAC continues to lead the Seniors Cluster – a key component of achieving the Government's GOL vision. The showpiece for the Cluster continues to be its on-line presence via Seniors Canada On-line. The second

phase of development of this Cluster involves "service transformation". Through the leadership of senior managers from federal and provincial governments, the voluntary sector and a representative from the Partnership's Citizen Advisory Panel, the Canadian Seniors Partnership is the mechanism by which collaborative, inter-jurisdictional transformation will occur. The most significant deliverable related to this phase is the "*transitions in care*" feasibility study that will determine whether there is a business case for a joined-up service to streamline access to home care and long-term care by Veterans and seniors. If it is determined that there are readiness and capacity to achieve a joined-up service, the next step will be to obtain approval for funding through to December 2005.

Two of our **Modern Comptrollership** initiatives involve values and ethics, and integrated risk management. Our Values and Ethics Program is being designed to strengthen VAC's role as a values-based organization. An assessment of the values and ethics needs of our department has recently been completed. Our next steps will be to develop and implement initiatives that support values-based decision-making and ethical behaviour in the workplace. This will also include training for our staff which will encourage cultural acceptance of a values-based workplace. Ultimately, values and ethics will be incorporated into all of our daily work activities.

Integrated risk management is being phased in throughout the Department. The tools that have been developed and used in a pilot project in our Corporate Services Branch are now being evaluated. Upon completion of this evaluation, these tools will be expanded to other parts of the Portfolio. In future, department-wide assessments will be conducted annually with senior management to ensure an integrated approach to the management of risks. Also, our employees and managers will be provided with sufficient knowledge and tools to perform their roles in a risk-aware workplace. The plans that we are putting in place will result in an increasingly supportive and pro-active environment in regards to risk management. We believe that increased knowledge and awareness of the benefits of risk management will be the key to our success.

The **Voluntary Sector Initiative** (VSI) is a joint initiative to strengthen the capacity of the voluntary sector and to enhance the relationship between this sector and the Government of Canada. Announced in June 2000, the federal government is investing $94.6 million over five years in the following key areas: an Accord, information technology and information management, public awareness, capacity, financing, volunteerism, and regulatory issues.

VAC's involvement with the VSI continues to be our ongoing capacity building project in partnership with the Royal Canadian Legion and in conjunction with the National Council of Veterans Associations and the Army, Navy and Air Force Veterans in Canada. This study, *"Review and Determination of Housing Issues for Veterans and Seniors"*, involves the research and documentation of housing concerns specific to the various regions of Canada, and will be completed in February 2004.

Another capacity building project, recently initiated with Indian and Northern Affairs Canada and the Saskatchewan First Nation Veterans Association, will be completed in October 2003. This project will identify joint policy objectives with the Government of Canada, improve communication practices with First Nations, and develop policy priorities.

Lastly, VAC will be reviewing recommendations made as a result of our *"Giving Voice to Seniors' and Veterans' Interests"* project which was completed in March 2003. This project involved gap analysis research as to what community and home care Veterans and seniors have now and what their actual needs are. Actions taken as a result of these recommendations will allow the voluntary sector and VAC to address broad policy concerns respecting community and home care for this growing segment of the Canadian population.

In addition to the above, VAC will continue to contribute to the VSI's overall planned activities including: implementation of the Accord between the Government of Canada and the voluntary sector; in conjunction with other departments, sharing best practices and recommendations resulting from the various VSI projects; as well as determining the benefits of these partnerships and strengthening VAC's linkages with traditional and non-traditional voluntary sector organizations.

Horizontal Initiatives

The **Health Care Coordination Initiative** (HCCI) was established in 1994 to develop and implement a strategy to coordinate federal government purchasing of health care services and products for federal clients at the lowest possible cost through coordination of effort among departments and agencies. Ten departments and agencies formed a partnership with a view to minimizing inefficiency and duplication in their delivery of health care programs, while maintaining or improving the quality of the services they provide. VAC is the lead department for this initiative and provides executive leadership through the HCCI Secretariat.

Over the planning period, our activities involve the key areas of audiology, dental, oxygen, pharmacy, vision care, equipment recycling, information management, and results-based management. As well, the HCCI has been taking on an additional role in the representation of the federal health care delivery organizations in selected Federal/Provincial/Territorial committees on health.

In the area of *dental care*, planned activities include a common standard for denturist and dentist fees to be implemented in 2003 and 2004, and a review of the operation of the Federal Dental Care Advisory Committee and its terms of reference to ensure the anticipated benefits of this Committee to individual partners are being met. With respect to *oxygen*, standing offer agreements will be put in place in Prairie, Ontario, Quebec and Atlantic regions by October 2004. *Pharmacy* has two activities on the horizon – an annual Federal/Provincial/Territorial Committee Meeting on bulk purchasing of drugs and vaccines which is scheduled for November 2003, and the renewal of an agreement with pharmacists in Saskatchewan which will take place in June 2004. Negotiation of agreements is ongoing for *vision care*. Where feasible, Health Canada, RCMP, National Defence, and VAC will continue to negotiate jointly with providers of vision care products and professional services across the country. Based on the success of the multi-party agreements in the Atlantic, Saskatchewan and Alberta regions, similar agreements will be sought elsewhere when current agreements expire.

The HCCI partners will implement a joint program for *recycling* major medical equipment supplies and equipment. VAC will expand our equipment recycling program nationally and to other departments. For new equipment, the partners will explore a common approach to purchasing medical supplies and equipment. With respect to *information management*, it is anticipated that a Federal Health Information Management Strategy will be developed by March 2004. This strategy will include frameworks for data security, privacy protection, data modelling and standards, and maintaining linkages between Federal/Provincial/Territorial systems. Lastly, for *results-based management*, HCCI will continue with its reporting mechanisms. Work plans will be developed by March 31 of each year, annual reports will be submitted to Treasury Board Secretariat by July of each year, its third Business Plan will be completed by September 2003, and a three-year cumulated report will be submitted to Treasury Board Secretariat by October 2003.

The challenges and risks associated with these key areas are as diverse as the areas and the partners involved. The issues and trends they deal with are complex and inter-related. Therefore, interdepartmental collaboration and information sharing are crucial to our continued success with this initiative. The resulting cost-savings and streamlining of services will benefit all Canadians.

We are entering a period of significant change in how health care is delivered in Canada, following the report of the Commission on the Future of Health Care in Canada (Romanow). The HCCI partner departments represent over $2.6 billion in health care delivery expenditures per year and, therefore, are the sixth largest healthcare delivery jurisdiction in Canada. These departments will play an essential role in the delivery of the federal government's commitments to Canadians for their health care system.

For more information, please visit the following web sites:

VAC Five-Year Strategic Plan 2001-2006: Update 2002
http://www.vac-acc.gc.ca/content/department/reports/vac5yearplan2002_e.pdf

VAC Human Resources Strategic Plan 2002-2007
http://www.vac-acc.gc.ca/content/department/reports/hrstratplan02_e.pdf

Veterans Affairs Sustainable Development Strategy
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports

Veterans Affairs Government On-Line
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/golrep

Seniors Canada On-line
http://www.seniors.gc.ca/index.jsp

Voluntary Sector Initiative
http://www.vsi-isbc.ca/

Veterans Review and Appeal Board Program

Strategic Outcome

Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program

2003-2004 Total Planned Spending: $10.4 million

Planned Activities

The Veterans Review and Appeal Board Program is delivered by the Veterans Review and Appeal Board (VRAB), which is a quasi-judicial agency independent of Veterans Affairs Canada. This Program provides for full and exclusive jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board. VRAB's mandate, authorized under the *Veterans Review and Appeal Board Act* and Regulations, includes the rendering of decisions on reviews and appeals of disability pensions under the *Pension Act* and other Acts of Parliament, and final appeals on War Veterans Allowance cases under the *War Veterans Allowance Act.*

As well, VRAB adjudicates on duty-related disability pension applications for review and appeal under the authority of the *Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act* and the *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act.*

Avenues of redress are provided to Canadians who are dissatisfied with a disability pension decision made by Veterans Affairs Canada or its predecessors, or a Review Committee decision regarding a War Veteran's Allowance claim, and ensure applicants receive the benefits to which they are entitled.

The Board continues to strengthen its effectiveness by developing and approving policies both to enhance and improve existing procedures and to introduce new rules of practice. To provide a full and fair hearing, the Board must have available all the material relating to the proceeding. The streamlining of document record keeping at the first decision level has resulted in the Board increasing resources to ensure relevant material necessary is available and to meet its regulatory obligations. VRAB schedules and conducts review hearings in over 40 locations across Canada while appeal hearings are held in Charlottetown. With improved case preparation and scheduling, VRAB will be well-situated to increase its average of 565 review and 170 appeal hearings convened each month.

Planned Results

- Independent review and appeal process
- Consistent and timely adjudication of claims
- Clients informed of their rights

VRAB provides new Member training, ongoing professional development for staff and Members, teleconference and videoconference hearings, and additional software and technology to support its hearings. The Board monitors progress through performance and case management to improve consistency and timely adjudication of claims.

In meeting the challenge of increasingly complex medical conditions, interrelationships and pension considerations, the Board plans training sessions and annual conferences where specialists focus on medical, military and legal issues in disability compensation. VRAB will publish training materials and specialized medical information to assist its Members and staff and promote consistency in decision making.



The Board is implementing the alternate method of hearing by teleconference to provide more timely scheduling of claims and to allow access for specific clients

who are unable to attend their oral review hearing. The use of videoconference technology at the appeal level will be extended to give Advocates across the country additional opportunities to present their clients' cases in a more efficient manner. Improvements in the scheduling of cases will result in increased numbers of claims being adjudicated on a more timely basis.

VRAB will increase contact with Veterans and other clients at each level of decision making. Over the next two to three years, the Board plans to increase and improve its communication with the public in a number of areas including revising its decision document, publishing a brochure, enhancing its web site, and conducting a client satisfaction survey. Although the Board will require significant financial and human resources for the expansion of the web site and translation of documents, this increased service and contact with Veterans and other clients is a priority in providing quality service and raising public awareness of the Board's role in the adjudication process.

For more information, please visit the following web site:

The Veterans Review and Appeal Board
http://www.vrab-tacra.gc.ca/

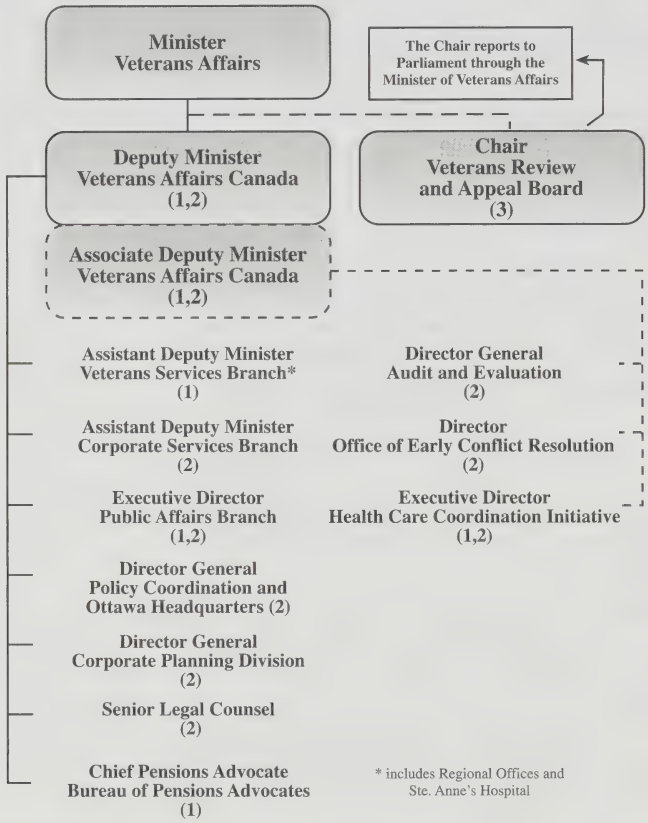
Organization

Strategic Outcomes and Business Lines

The following table identifies our business line resources by strategic outcome for the fiscal year 2003-2004.

Business line	($ millions)					
	① Benefits and Services Programs ② Pension Advocacy Program ③ Canada Remembers Program ④ Corporate Administration ⑤ Veterans Review and Appeal Board Program					Total
	Strategic Outcome					
	①	②	③	④	⑤	
Benefits and Services	2,402.8	8.2	43.8	--	--	2,454.8
Corporate Administration	--	--	--	57.1	--	57.1
Total for Veterans Affairs Canada						**2,511.9**
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	10.4	10.4
Total for the Veterans Affairs Portfolio						**2,522.3**

Accountability



Business Line	Associated Expenditures ($ millions)	Associated Full-Time Equivalents
Veterans Affairs Program	**2003-2004**	**2003-2004**
(1) Benefits and Services Business Line	2,454.8	2,727
(2) Corporate Administration Business Line	57.1	475
Veterans Review and Appeal Board Program		
(3) Veterans Review and Appeal Board Business Line	10.4	124

Portfolio Planned Spending

The table below summarizes the Portfolio's Main Estimates, Budget and other associated adjustments to arrive at the total planned spending requirement for the entire organization. It also identifies planned Full-Time Equivalents levels over the planning period.

($ millions)	Forecast Spending 2002-2003*	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)				
Total Main Estimates	2,273.4	**2,498.1**	2,560.8	2,625.7
Adjustments**	228.5	**24.2**	20.8	26.8
Net Planned Spending	2,501.9	**2,522.3**	2,581.6	2,652.5
Less: Non-respendable revenue	31.9	**30.9**	29.7	28.6
Plus: Cost of services received without charge	24.5	**24.5**	24.5	24.5
Net Cost of Programs	2,494.5	**2,515.9**	2,576.4	2,648.4
Full-Time Equivalents	3,525	**3,326**	3,312	3,318

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Annual Reference Level Update (ARLU) exercise.

The planned spending trend over the three-year period covered by this Report on Planning and Priorities reflects increased spending in several program areas, but primarily for disability pensions and payments made to or on behalf of clients for health services. While total client numbers are expected to decline slightly over the three-year period, expenditures will increase. This is due to inflationary increases in the cost of health services and the annual indexation of disability pension benefits, based on Consumer Price Index changes. As well, increases in the level and number of disabilities and the increased health needs of an aging clientele will contribute to the increased spending over the planning period.

Annexes

Table 1: Summary of Capital Spending by Program and Business Line

($ millions)	Forecast Spending 2002-2003*	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Veterans Affairs Program				
Benefits and Services Business Line*	4.7	**24.0**	20.5	28.7
Corporate Administration Business Line	0.2	**1.0**	1.0	1.0
Total	4.9	**25.0**	21.5	29.7

* Capital spending for the Benefits and Services business line includes Major Capital Project Spending identified below (excluding salary and Operating and Management costs for the project team) for 2002-2003 to 2005-2006. Funding has been approved by Treasury Board through Preliminary Project Approval (PPA) for 2002-2003, with funding to be approved for future years through a submission to Treasury Board for Effective Project Approval (EPA).

Table 2: Details on Major Capital Project Spending

($ millions)	Current Estimated Total Cost*	Forecast Spending to March 31, 2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Future Year Spending Requirement
Veterans Affairs Program						
Benefits and Services Business Line						
Ste. Anne's Hospital Renovations Project (PPA)	67.7	3.4	**17.4**	13.2	22.2	11.5
Canadian Battlefield Memorials Restoration Project (PPA)	30.0	4.6	**6.8**	7.6	6.8	4.2
Total	97.7	8.0	**24.2**	20.8	29.0	15.7

* The current estimated total cost for the above projects is based upon indicative estimates. Treasury Board has approved funding based on PPA to 2002-2003. Funding for 2003-2004 and future years will be requested through a Treasury Board submission for EPA.

Table 3: Summary of Transfer Payments

($ millions)	Forecast Spending 2002-2003*	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants				
Veterans Affairs Program				
Benefits and Services Business Line	1,537.9	**1,595.9**	1,647.7	1,706.8
Corporate Administration Business Line	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Total Grants	1,537.9	**1,595.9**	1,647.7	1,706.8
Contributions				
Veterans Affairs Program				
Benefits and Services Business Line	193.4	**193.2**	197.6	198.8
Total Contributions	193.4	**193.2**	197.6	198.8
Total Grants and Contributions	1,731.3	**1,789.1**	1,845.3	1,905.6

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

Table 4: Sources of Non-Respendable Revenue

($ millions)	Forecast Revenue 2002-2003*	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Veterans Affairs Program				
Provincial hospital and medical insurance plans	17.7	**16.8**	15.7	14.6
Other in-patient hospital services	5.2	**5.1**	5.0	5.0
Recovery of pensions from foreign governments and services to foreign Veterans	3.5	**3.5**	3.5	3.5
Refund of previous year's expenditures	5.0	**5.0**	5.0	5.0
Other	0.5	**0.5**	0.5	0.5
Sub-Total	31.9	**30.9**	29.7	28.6
Veterans Review and Appeal Board Program	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Total Non-Respendable Revenue	31.9	**30.9**	29.7	28.6

* Reflects the best forecast of total planned revenue to the end of the fiscal year.

Table 5: Net Cost of Programs for the Estimates Year

($ millions)	Veterans Affairs Program	Veterans Review and Appeal Board Program	Total
Net Planned Spending	2,511.9	10.4	**2,522.3**
Plus: Services received without charge			
Accommodations provided by Public Works and Government Services Canada	12.2	0.7	**12.9**
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	9.8	0.4	**10.2**
Workers Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0.9	---	**0.9**
Salary and Associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.5	---	**0.5**
Sub-Total	2,535.3	11.5	**2,546.8**
Less: Non-respendable Revenue	30.9	---	**30.9**
2003-2004 Net Cost of Program	2,504.4	11.5	**2,515.9**

Table 6: Major Regulatory Initiatives

The following major regulatory initiatives are scheduled for implementation during the time period April 1, 2003 to March 31, 2006:

Regulations	Planned results
Veterans Health Care Regulations	• Extend Veterans' health care programs to military personnel injured during service in special duty operations (where they are exposed to conditions of elevated risk). This will provide for comprehensive benefits, such as home-based care, dental services, pharmaceutical products, vision care, etc., in the event of injury during service.
Veterans Burial Regulations	• Integrate and harmonize Veterans' burial programs by consolidating their existing governing regulatory texts; the *Veterans Burial Regulations, 1995* and the *Last Post Fund Regulations, 1995*. • Provide for the implementation of a complete partnership with a Veterans organization (the Last Post Fund) for program delivery and administration, to provide for better quality service. • Ensure equal treatment under the law for all common-law partners, in accordance with recent federal legislation (S.C. 2000, c. 12). • Address technical observations made by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations.
Veterans Allowance Regulations	• Harmonize definitions related to blindness. • Facilitate recovery of overpayments. • Improve the accounting for client absences from Canada. • Ensure equal treatment under the law for all common-law partners, in accordance with recent federal legislation (S.C. 2000, c.12).

Contact Us

General Enquiries

If you wish to make a general enquiry about the Department, its programs or services, please contact your nearest Veterans Affairs Canada district or regional office. Locations and telephone numbers can be found in the government pages of your local telephone directory. If you wish to make a general enquiry about the Board, please call 1-800-450-8006.

Portfolio Publications

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest district or regional office.

Our Corporate Planning Division is responsible for coordinating the development of this report, the associated Departmental Performance Report, as well as a number of other departmental reports. These are available on-line at http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports. For more information or if you have any questions, please contact:

Director General
Corporate Planning Division
Veterans Affairs Canada
P.O. Box 7700 (I.B. 046)
Charlottetown, PE C1A 8M9

Telephone: (902) 566-8150
Facsimile: (902) 368-0437
E-mail: plan@vac-acc.gc.ca

Index

administered account 17
Atlantic Blue Cross Care 13,19
benefits and services 6,7,9-11,13-15,31,33,41,42,44,45
Bureau of Pensions Advocates 22,23
Canadian Forces (CF) 1,2,3,7,9-12,15,19,20,22,24,28
Dementia Care Initiative 16
disability pension 2,3,6,9-12,15,16,20-22,38,43
Falls Prevention Initiative 17
Federal Health Claims Processing System 19
First Nations Veterans 17,18
Government On-Line (GOL) 2,12,29,32,33,37
grants and contributions 9,45
Health Care Coordination Initiative (HCCI) 35-37
Integrated Service Delivery Framework 2,7,15
long-term care 11,16,18,21,34
Métis and Non-Status Indian Veterans 18
Modern Comptrollership 2,34
National Quality Assurance Program 18
partners 13,28,30,36,37,48
Prisoners of War (POW) 18
Remembrance 1,2,12,24,25,26,27,28,30
research 16,18-20,24,26,33,35
Royal Canadian Legion (RCL) 18,35
Royal Canadian Mounted Police 1-3,6,7,10-12,14,15,19-22,24,36,38
seniors 16,17,33-35,37
service improvement 7,11,12,23,29,32
Ste. Anne's Hospital 17,21,31,44
strategic outcome 11,13-15,22,24,29,38,41
survivors 3,7,9,18
Sustainable Development Strategy 32,37
Table of Disabilities 16,21
transition services 10,20,21
Veterans Independence Program 19,21
Veterans Review and Appeal Board (VRAB) 3-6,9,11,13,14,38-42,46
Voluntary Sector Initiative (VSI) 34,35,37
war Veterans 1-3,6,11,15

Index

aîné(e)s 18,35-38,40
amélioration du service 7,12,13,25,31,32,34
anciens combattants des Premières nations 19
anciens combattants du temps de guerre 1-3,6,12,16
anciens combattants métis et indiens non inscrits 19
Bureau de services juridiques des pensions 24,25
Cadre de prestation intégrée des services 2,7,16
Commission Romanow 10
comptes administrés 18
Forces canadiennes 1-3,7,10-12,16,20,22,24-26,30
Gendarmerie royale du Canada 1-3,6,7,10-13,16,20,22,24-26,39,41
Gestion moderne 2,36
Gouvernement en direct 2,14,31,35,36,40
Hôpital Sainte-Anne 18,23,33,47
Initiative de coordination des soins de santé 38
Initiative du secteur bénévole 37,38,40
Initiative sur la prévention des chutes 18
Initiative sur les soins aux personnes atteintes de démence 18
Légion royale canadienne 20,37
partenaires 14,27,30,32,35,39,40
pension d'invalidité 2,3,6,9,10,12,13,16,17,22,41,46
prestations et services 6,7,9-12,14-16,33,35,44,45,47,48
prisonniers de guerre 19
Programme national d'assurance de la qualité 20
Programme pour l'autonomie des anciens combattants 20,22
recherche 17,19,21,26,28,36,37
résultats stratégiques 12,14-16,24,26,31,41,44
Service Croix Bleue de l'Atlantique 14,20
services de transition 10,21,22
soins à long terme 13,18,20,22,36
souvenir 1,2,13,26-29
Stratégie de développement durable 34,40
subventions et contributions 9,48
survivants 3,7,10,19
Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé 7,20
Table des invalidités 17,23
Tribunal des anciens combattants (révision et appel) 3-6,9,14,15,41-45,49

Pour nous joindre

Demandes de renseignements généraux

Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Ministère, de ses programmes ou de ses services, veuillez vous adresser au bureau de district ou au bureau régional d'Anciens Combattants Canada le plus près de chez vous. Leurs adresses et leurs numéros de téléphone figurent dans les pages gouvernementales de votre répertoire téléphonique. Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Tribunal, veuillez composer le 1-800-450-8006.

Publications du Portefeuille

Le Portefeuille produit toute une gamme de publications sur ses programmes et services. Vous pouvez en obtenir un exemplaire au bureau de district ou au bureau régional de votre localité.

La Direction générale de la planification ministérielle est chargée de coordonner la préparation du présent rapport, du Rapport ministériel sur le rendement, et de nombreux autres rapports ministériels. Ces rapports sont publiés à l'adresse suivante : http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Directeur général
Direction générale de la planification ministérielle
Anciens Combattants Canada
C.P. 7700 (I.B. 046)
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 8M9

Téléphone : (902) 566-8150
Télécopieur : (902) 368-0437
Courriel : plan@vac-acc.gc.ca

Tableau 6 : Principales initiatives réglementaires

Les grandes initiatives réglementaires suivantes doivent être mises en oeuvre au cours de la période du 1er avril 2003 au 31 mars 2006 :

Règlements	Résultats escomptés
Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants	• Étendre les programmes de soins de santé pour anciens combattants aux militaires blessés pendant une opération de service spécial (lorsqu'ils sont exposés à des risques élevés). Cette mesure permettra d'offrir aux membres blessés pendant le service une gamme complète d'avantages, notamment des soins à domicile, des services de soins dentaires, des produits pharmaceutiques, des soins de la vue, etc.
Règlement sur l'inhumation des anciens combattants	• Intégrer et harmoniser les programmes d'inhumation des anciens combattants en consolidant les textes réglementaires qui les régissent; le *Règlement sur l'inhumation des anciens combattants, 1995* et le *Règlement sur les frais de sépulture des anciens combattants admissibles, 1995*. • Assurer la mise en oeuvre d'un partenariat complet avec un organisme d'anciens combattants (le Fonds du Souvenir) pour l'administration du programme afin d'améliorer la qualité du service. • Assurer un traitement égal devant la loi à tous les conjoints de fait, conformément à la récente législation fédérale (L.C. 2000, c. 12). • Tenir compte des observations techniques formulées par le Comité mixte sur l'examen de la réglementation.
Règlement sur les allocations aux anciens combattants	• Harmoniser les définitions relatives à la cécité. • Faciliter le recouvrement des trop-payés. • Améliorer le contrôle des absences du Canada des clients. • Assurer un traitement égal devant la loi à tous les conjoints de fait, conformément à la récente législation fédérale (L.C. 2000, c. 12).

Tableau 5 : Coût net des programmes pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)	Programme des Anciens Combattants	Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	Total
Dépenses nettes prévues	2 511,9	10,4	**2 522,3**
Plus : Services reçus sans frais			
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12,2	0,7	**12,9**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	9,8	0,4	**10,2**
Protection des accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0,9	---	**0,9**
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	0,5	---	**0,5**
Total provisoire	2 535,3	11,5	**2 546,8**
Moins : Recettes non disponibles	30,9	---	**30,9**
Coût net des programmes pour 2003-2004	2 504,4	11,5	**2 515,9**

Tableau 4 : Source des recettes non disponibles

(en millions de dollars)	Prévisions des recettes 2002-2003*	**Recettes prévues 2003-2004**	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Programme des Anciens Combattants				
Régimes provinciaux d'assurance médicale et d'hospitalisation	17,7	**16,8**	15,7	14,6
Autres services aux malades hospitalisés	5,2	**5,1**	5,0	5,0
Recouvrement des pensions de gouvernements étrangers et services aux anciens combattants étrangers	3,5	**3,5**	3,5	3,5
Remboursement des dépenses de l'année preecédente	5,0	**5,0**	5,0	5,0
Autre	0,5	**0,5**	0,5	0,5
Total provisoire	31,9	**30,9**	29,7	28,6
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Total des recettes non disponibles	31,9	**30,9**	29,7	28,6

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des recettes prévues à la fin de l'exercice courant.

Tableau 3: Sommaire des paiements de transfert

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003*	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Subventions				
Programme des Anciens Combattants				
Secteur activité des Prestations et services	1 537,9	**1 595,9**	1 647,7	1 706,8
Secteur activité de l'Administration ministérielle	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Total des subventions	1 537,9	**1 595,9**	1 647,7	1 706,8
Contributions				
Programme des Anciens Combattants				
Secteur activité des Prestations et services	193,4	**193,2**	197,6	198,8
Total des contributions	193,4	**193,2**	197,6	198,8
Total des subventions et contributions	1 731,3	**1 789,1**	1 845,3	1 905,6

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

Annexes

Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisation, par programme et par secteur d'activité

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003*	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Programme des Anciens Combattants				
Secteur d'activité des Prestations et services*	4,7	**24,0**	20,5	28,7
Secteur d'activité de l'Administration ministérielle	0,2	**1,0**	1,0	1,0
Total	4,9	**25,0**	21,5	29,7

* Les dépenses en capital pour le secteur d'activité des avantages et de services comprennent les dépenses des grands projets d'immobilisation identifiés ci-dessous (à l'exception des coûts des salaires et de la gestion et de l'opération de l'équipe de projet) pour 2002-2003 à 2005-2006. Le Conseil du Trésor a approuvé le financement par le biais de l'Approbation préliminaire des projets (APP) pour l'exercice 2002-2003. Le financement sera approuvé dans les années futures grâce à une présentation au Conseil du Trésor pour l'approbation effective de projet (AEP).

Tableau 2 : Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations

(en millions de dollars)	Coût total estimatif actuel*	Prévisions des dépenses jusqu'au 31 mars 2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Besoins pour les exercices ultérieurs
Programme des Anciens Combattants						
Secteur d'activité des Prestations et services						
Projet de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne (APP)	67,7	3,4	**17,4**	13,2	22,2	11,5
Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille (APP)	30,0	4,6	**6,8**	7,6	6,8	4,2
Total	97,7	8,0	**24,2**	20,8	29,0	15,7

* L'estimation actuelle du coût total de ces projets est basée sur des estimations indicatives. Le Conseil du Trésor a approuvé le financement en fonction de l'APP pour 2002-2003. Le financement pour l'exercice 2003-2004 et les exercices futurs sera demandé par le biais d'une présentation au Conseil du Trésor pour une AEP.

Dépenses prévues du Portefeuille

Le tableau suivant présente les principales prévisions du Portefeuille, le budget et les rajustements nécessaires pour en arriver au total des prévisions de dépenses de l'ensemble de l'organisme. Il présente également les niveaux prévus d'équivalents à plein temps au cours de la période de planification.

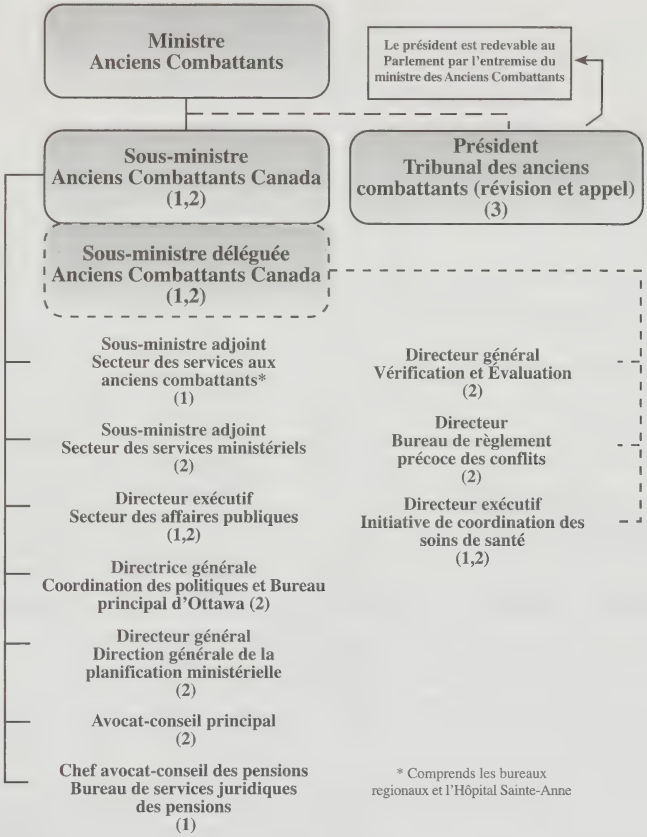
(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003*	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)				
Total du Budget principal des dépenses	2 273,4	**2 498,1**	2 560,8	2 625,7
Rajustements**	228,5	**24,2**	20,8	26,8
Dépenses nettes prévues	2 501,9	**2 522,3**	2 581,6	2 652,5
Moins : Recettes non disponibles	31,9	**30,9**	29,7	28,6
Plus : Coût des services reçus sans frais	24,5	**24,5**	24,5	24,5
Coût net des programmes	2 494,5	**2 515,9**	2 576,4	2 648,4
Équivalents temps plein	3 525	**3 326**	3 312	3 318

* Rend compte des prévisions les plus précises des dépenses totales prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

** Redressements pour tenir compte des approbations obtenues depuis la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).

La tendance des dépenses prévues pour la période de trois ans couverte par ce rapport sur la planification et les priorités indique une augmentation des dépenses dans plusieurs programmes mais surtout dans les pensions d'invalidité et les versements faits aux clients ou de la part des clients au niveau des services de santé. Alors que l'on s'attend à ce que le nombre total des clients diminue un peu au cours des trois prochaines années, les dépenses vont augmenter et ce, à cause d'une augmentation inflationniste du coût des services de santé ainsi que de l'indexation annuelle des prestations de pensions d'invalidité, basée sur les changements de l'indice des prix à la consommation. De plus, l'augmentation du niveau et du nombre d'invalidités et des besoins de soins de santé d'une clientèle vieillissante contribuera à l'augmentation des dépenses durant la période de planification.

Responsabilisation



Secteur d'activité	Dépenses connexes (en millions de dollars)	Années-personnes connexes
Programme des Anciens Combattants	**2003-2004**	**2003-2004**
(1) Secteur d'activité des Prestations et services	2 454,8	2 727
(2) Secteur d'activité de l'Administration ministérielle	57,1	475
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)		
(3) Secteur d'activité du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	10,4	124

Organisation

Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Le tableau suivant présente nos secteurs d'activité pour l'exercice 2003-2004 par résultat stratégique.

Secteur d'activité	(en millions de dollars)					
	① Programmes de prestations et de services ② Programme de défense des droits relatifs aux pensions ③ Programme « Le Canada se souvient » ④ Administration ministérielle ⑤ Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)					Total
	Résultat stratégique					
	①	②	③	④	⑤	
Prestations et services	2 402,8	8,2	43,8	--	--	2 454,8
Administration ministérielle	--	--	--	57,1	--	57,1
Total pour Anciens Combattants Canada						**2 511,9**
Tribunal des anciens combattants (révision et appel	--	--	--	--	10,4	10,4
Total pour le portefeuille des Anciens Combattants						**2 522,3**

formation et des conférences annuelles où des spécialistes traitent de questions médicales, militaires et juridiques liées aux prestations d'invalidité. Le Tribunal publiera des documents de formation et des renseignements médicaux spécialisés afin d'aider ses membres et son personnel et de favoriser l'uniformité dans la prise de décisions.

Le Tribunal met également des nouvelles technologies à profit : la tenue d'audience par téléconférence permet d'accélérer la mise au rôle des demandes et permet aux clients qui ne peuvent le faire d'assister à leur audience de révision. L'audition d'appels par vidéoconférence sera étendue afin de permettre aux avocats-conseils de tout le pays de présenter les cas de leurs clients de façon plus efficace. Les améliorations dans la mise au rôle feront en sorte qu'un nombre accru de demandes seront traitées plus rapidement.

Le Tribunal multipliera ses contacts avec les anciens combattants et les autres clients à tous les niveaux décisionnels. Au cours des deux ou trois prochaines années, le Tribunal entend accroître et améliorer ses communications avec le public dans un certain nombre de domaines, notamment en révisant le document de décision, en publiant une brochure, en améliorant son site Web et en réalisant une enquête sur la satisfaction des clients. L'expansion du site Web du Tribunal et la traduction des documents connexes coûtera cher en ressources financières et humaines, mais l'amélioration des services et des contacts avec les anciens combattants et les autres clients est essentiel à la qualité du service et à la sensibilisation du public au rôle du Tribunal dans le processus de règlement.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web suivant :

Tribunal des anciens combattants (révision et appel) :
http://www.vrab-tacra.gc.ca/

relative à une pension d'invalidité rendue par Anciens Combattants Canada, ou ses prédécesseurs, ou d'une décision rendue par un comité de révision concernant une demande d'allocation d'ancien combattant. Ces recours assurent que les requérants reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit.

Résultats escomptés

- Processus indépendant de révision et d'appel
- Traitement uniforme et opportun des demandes
- Les clients sont informés de leurs droits

Le Tribunal continue d'accroître son efficacité en adoptant des politiques qui visent à améliorer les procédures existantes et à mettre en place de nouvelles règles de pratique. Afin d'assurer une audience pleine et équitable, le Tribunal doit disposer de toute la documentation liée à la procédure. La simplification de la tenue des dossiers au premier niveau de décision a permis au Tribunal d'augmenter les ressources afin d'assurer que la documentation nécessaire est disponible et de respecter ses obligations réglementaires. Le Tribunal tient des audiences de révision dans plus de 40 endroits au Canada, les appels étant entendus à Charlottetown. Grâce à l'amélioration de la préparation et du calendrier des cas, le Tribunal sera en mesure d'augmenter sa moyenne de 565 révisions et 170 appels entendus chaque mois.

Le Tribunal offre de la formation aux nouveaux membres, du perfectionnement professionnel au personnel et aux membres, des audiences par téléconférence et vidéoconférence, ainsi que des logiciels additionnels et du soutien technique pour ses audiences. Le Tribunal effectue un suivi par le biais de sa gestion du rendement et des cas afin d'assurer que les demandes soient traitées de façon uniforme et en temps opportun.



Afin de pouvoir composer avec les exigences relatives aux pensions, des affections et des interrelations qui sont de plus en plus complexes, le Tribunal organise des séances de

Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Résultat stratégique

Équité dans les programmes d'allocation d'ancien combattant et de pension d'invalidité.

Total des dépenses prévues pour 2003 et 2004 : 10,4 millions de dollars

Activités prévues

Le Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est administré par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), un organisme quasi judiciaire indépendant d'Anciens Combattants Canada. En vertu de ce programme, le Tribunal a pleine et entière juridiction pour entendre, juger et traiter toutes les demandes de révision et d'appel qui lui sont adressées. Le mandat du Tribunal, qui lui est confié en vertu de la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel),* autorise ce dernier à rendre des décisions sur les révisions et les appels relatifs à la pension d'invalidité dans le cadre de la *Loi sur les pensions* et d'autres lois du Parlement et en fait le tribunal de dernière instance dans les cas d'appels concernant les allocations aux anciens combattants dans le cadre de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants.*

En outre, le Tribunal rend des décisions sur les révisions et les appels relatifs aux demandes de pension d'invalidité liées au service dans le cadre de la *Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada* et de la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada.*

Des recours sont offerts aux Canadiens et aux Canadiennes qui sont insatisfaits d'une décision

À la suite du rapport de la Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada (Romanow), nous entrons dans une période de grands changements dans la prestation des soins de santé au Canada. Les ministères partenaires dans l'ICSS représentent plus de 2,6 milliards de dollars en dépenses de soins de santé par année et constituent donc le sixième fournisseur de soins de santé en importance au Canada. Ces ministères joueront un rôle essentiel dans le respect des engagements du gouvernement fédéral envers les Canadiens et les Canadiennes en ce qui touche leur système de soins de santé.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Plan stratégique quinquennal d'ACC, 2001-2006 : Mise à jour 2002 :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/reports

Plan stratégique des ressources humaines d'ACC, 2002-2007 :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/reports

Stratégie de développement durable d'Anciens Combattants :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/reports

Gouvernement en direct d'Anciens Combattants :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/golrep

Info-aînés Canada :
http://www.seniors.gc.ca/index.jsp

Initiative du secteur bénévole :
http://www.vsi-isbc.ca/

les partenaires obtiennent les avantages attendus de ce comité. En ce qui touche l'*oxygène*, des conventions d'offres à commande seront mises en place dans les régions des Prairies, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique d'ici octobre 2004. Le service de *pharmacie* prévoit deux activités, soit une réunion annuelle du comité fédéral-provincial-territorial sur l'achat en vrac de médicaments et de vaccins qui est prévue pour novembre 2003 et le renouvellement d'une entente avec les pharmaciens de la Saskatchewan en juin 2004. Des négociations d'ententes en matière de *soins de la vue* sont en cours. Dans la mesure du possible, Santé Canada, la GRC, la Défense nationale et ACC continueront de négocier ensemble avec les fournisseurs de produits et de services de soins de la vue dans tout le pays. Selon le succès obtenu par les ententes multipartites dans les régions de l'Atlantique, de la Saskatchewan et de l'Alberta, des ententes similaires seront négociées ailleurs lorsque les ententes en vigueur viendront à échéance.

Les partenaires de l'ICSS mettront en oeuvre un programme mixte de *recyclage* d'équipements et de fournitures médicales. ACC étendra notre programme de recyclage d'équipement à tout le pays et à d'autres ministères. Dans le cas de nouveaux équipements, les partenaires tenteront d'adopter une approche commune d'achat de fournitures et d'équipements médicaux. En ce qui touche la *gestion de l'information,* il est prévu qu'une stratégie fédérale de gestion de l'information médicale sera élaborée d'ici mars 2004. Cette stratégie comprendra des cadres pour la sécurité des données, la protection de la vie privée, la modélisation et la normalisation de données et le maintien des liens entre les systèmes fédéraux, provinciaux et territoriaux. Enfin, en ce qui touche la *gestion axée sur les résultats,* l'ICSS conservera son mécanisme de production de rapports. Des plans de travail seront élaborés au plus tard le 31 mars de chaque année; des rapports annuels seront soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor en juillet de chaque année, le troisième plan d'activités ministérielles sera terminé en septembre 2003, et un rapport cumulatif de trois ans sera soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor en octobre 2003.

Les défis et les risques liés à ces importants dossiers sont aussi diversifiés que les domaines où oeuvrent les partenaires. Les problèmes et les tendances qu'ils connaissent sont complexes et interreliés. Par conséquent, la collaboration interministérielle et le partage d'information sont essentiels à notre succès. Les économies réalisées et la rationalisation des services profiteront à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Enfin, ACC étudiera les recommandations formulées dans le cadre de notre projet *« Répondre aux besoins des aînés et des anciens combattants »* terminé en mars 2003. Ce projet portait sur l'analyse des soins communautaires et à domicile dont peuvent bénéficier aujourd'hui les anciens combattants et les personnes âgées et sur l'analyse de leurs véritables besoins. Les mesures prises à la suite de ces recommandations permettront aux secteur bénévole et à ACC de tenir compte des préoccupations en ce qui touche les soins communautaires et à domicile destinés à ce segment en croissance de la population canadienne.

Outre ce qui précède, ACC continuera de participer à l'ensemble des activités planifiées de l'Initiative du secteur bénévole, notamment les suivantes : mettre en oeuvre l'accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole; en collaboration avec d'autres ministères, partager les pratiques exemplaires et les recommandations découlant des divers projets de l'Initiative; évaluer les avantages de ces partenariats et renforcer les liens d'ACC avec les organismes traditionnels et non traditionnels du secteur bénévole.

Initiatives horizontales

L'**Initiative de coordination des soins de santé** (ICSS) a été lancée en 1994 afin d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie pour coordonner les achats par le gouvernement fédéral de produits et de services de soins de santés destinés aux clients du fédéral, et ce, au meilleur coût possible et par le biais d'une coopération entre les ministères et organismes. Dix ministères et organismes ont formé un partenariat afin de réduire les inefficacités et les dédoublements dans leurs programmes de soins de santé, tout en maintenant ou en améliorant la qualité des services qu'ils dispensent. ACC est le ministère chargé de mener cette initiative et assure un leadership par le biais du secrétariat de l'ICSS.

Au cours de la période de planification, nos activités porteront sur les services clés d'audiologie, de soins dentaires, d'oxygène, de pharmacie, de soins de la vue, de recyclage d'équipement, de gestion de l'information et de gestion axée sur les résultats. En outre, l'ICSS jour un rôle additionnel dans la représentation d'organismes fédéraux de soins de santé au sein de certains comités fédéraux, provinciaux et territoriaux sur la santé.

Dans le domaine des *soins dentaires*, les activités planifiées comprennent une norme commune pour les honoraires des prothésistes et des dentistes qui sera mise en oeuvre en 2003 et 2004, ainsi qu'un examen du fonctionnement du Comité consultatif fédéral sur les soins dentaires et son mandat afin d'assurer que

Cette mesure comprendra également de la formation pour notre personnel qui favorisera l'acceptation sur le plan culturel d'un milieu de travail axé sur les valeurs. Les valeurs et l'éthique seront ultimement intégrées à toutes nos activités quotidiennes.

La gestion intégrée des risques est en voie d'introduction dans tout le Ministère. Les outils qui ont été élaborés et utilisés dans le cadre d'un projet pilote mené à la Direction générale des services ministériels sont maintenant en cours d'évaluation. Une fois l'évaluation terminée, ces outils seront introduits dans d'autres services du Portefeuille. À l'avenir, des évaluations à l'échelle du Ministère seront réalisées tous les ans avec les gestionnaires supérieurs afin d'assurer une approche intégrée de la gestion des risques. En outre, nos employés et nos gestionnaires disposeront de suffisamment de connaissances et d'outils pour jouer leur rôle dans un milieu de travail sensibilisé aux risques. Grâce aux plans que nous mettons en place, le milieu de travail sera de plus en plus coopératif et proactif en ce qui touche la gestion des risques. Nous croyons qu'une connaissance et une sensibilisation accrues des avantages de la gestion des risques sera la clé de notre succès.

L'**Initiative du secteur bénévole** vise à renforcer la capacité du secteur bénévole et ses rapports avec le gouvernement du Canada. Le gouvernement fédéral a annoncé en juin 2000 qu'il investira 94,6 millions de dollars sur cinq ans dans les domaines suivants : un accord, les technologies de l'information et la gestion de l'information, la sensibilisation du public, la capacité, le financement, le bénévolat et les questions de réglementation.

Dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole, ACC continue à poursuivre le renforcement des capacités en partenariat avec la Légion royale canadienne et en collaboration avec le Conseil national des associations d'anciens combattants, et les anciens combattants de l'Armée, de la Marine et de la Force aérienne au Canada. Cette étude, *« Identification et examen des besoins en logement pour les anciens combattants et les personnes âgées »* porte sur la recherche et la documentation de problèmes de logement dans les diverses régions du Canada et sera terminée en février 2004.

Un autre projet de renforcement des capacités, récemment lancé en collaboration avec Affaires indiennes et du Nord Canada et la Saskatchewan First Nation Veterans Association, sera terminé en octobre 2003. Ce projet permettra de fixer des objectifs en matière de politique avec le gouvernement du Canada, d'améliorer les pratiques de communication avec les Premières Nations et d'établir des priorités en matière de politique.

une possibilité énorme d'éviter des coûts en permettant aux autres ministères d'épargner les frais de construction et d'entretien d'un système de traitement en direct d'évaluation de l'invalidité, qui pourrait être utilisé par les fournisseurs de soins santé communautaires. Si le Conseil du Trésor accepte l'analyse de rentabilisation, il faudra ensuite obtenir l'approbation pour le financement.

Le Service clé - Le Canada se souvient porte sur les renseignements sur l'engagement communautaire, les monuments commémoratifs nationaux et internationaux et l'information publique et la recherche. Les initiatives en direct envisagées porteront notamment sur des médailles interactives, un guide et un système de réservation pour la tournée des sites européens et des renseignements sur l'inhumation d'anciens combattants.

ACC continue de diriger le projet Info-aînés Canada, une composante clé de la vision du projet Gouvernement en direct. La pièce maîtresse d'Info-aînés demeure sa présence en direct par le biais du site Web Info-aînés. La deuxième étape du développement de ce service porte sur la réforme du service. Grâce au leadership de gestionnaires supérieurs des gouvernements fédéral et provinciaux, de bénévoles et d'un représentant du Comité consultatif du partenariat canadien sur les services aux aînés, le Partenariat canadien sur les services aux aînés est le mécanisme par lequel une réforme coopérative intergouvernementale aura lieu. Le plus important produit livrable de cette étape est l'étude de faisabilité sur *les soins en transition,* qui évaluera la pertinence d'un service conjoint pour faciliter l'accès des anciens combattants et des personnes âgées aux soins à domicile et aux soins de longue durée. S'il est déterminé que nous sommes prêts et capables de réaliser un service conjoint, la prochaine étape consistera à obtenir l'approbation d'un financement jusqu'en décembre 2005.



Deux de nos initiatives de **Gestion moderne** portent sur les valeurs et l'éthique, et la gestion intégrée des risques. Notre programme Valeurs et éthique est conçu pour renforcer le rôle d'ACC à titre d'organisme centré sur les valeurs. Une évaluation des besoins en valeurs et en éthique de notre Ministère a récemment été réalisée. Les prochaines étapes consisteront à mettre en oeuvre des initiatives qui appuient la prise de décisions en fonction de valeurs et le comportement éthique en milieu de travail.

sont clairement décrits dans le document stratégie, et un rapport sur les progrès réalisés préparé tous les six mois est accessible en ligne. Nous nous efforcerons de continuer à lier nos stratégies à l'ensemble des priorités stratégiques du Ministère et à assurer que nos stratégies reflètent notre engagement à favoriser le changement.

L'initiative **Gouvernement en direct** (GED) est un projet étalé sur plusieurs années qui a été instauré à la suite d'un engagement formulé en 1999 dans le discours du Trône. L'objectif de l'initiative Gouvernement en direct consiste à utiliser les technologies de l'information et des communications pour offrir au Canadiens et aux Canadiennes un meilleur accès à des services améliorés, intégrés et axés sur le citoyen, et ce, en tout temps, en tout lieu et dans la langue de leur choix. Anciens Combattants a terminé les principaux volets de l'objectif de normalisation des sites Internet du GED, soit le format et l'accès, et son site sera entièrement conforme au début de l'exercice financier 2003-2004. Pour appuyer la prestation des programmes dans le cadre du GED, Anciens Combattants continue de se concentrer sur trois services clés : *Pensions, allocations et soins de santé, Le Canada se souvient* et *Info-aînés Canada.*

Le service clé - Pensions, allocations et soins de santé couvre la prestation de services et le versement de prestations qui favorisent l'autonomie, la qualité de vie et le niveau de vie des anciens combattants et des autres clients. Le Projet de services de prestations et de soins de santé en direct permettra la mise en ligne d'évaluations de santé et de demandes de pension lorsque l'infrastructure à clés publiques du gouvernement du Canada et la voie de communication protégée seront en place. Les produits livrables comprendront une demande de pension en direct, un processus interactif d'entrevue, une fonction de demande de renseignements sur l'état du compte du client, des lignes directrices en direct et la santé en direct.

Outre ce qui précède, ACC a présenté au Conseil du Trésor une proposition d'analyse de rentabilisation sur la possibilité de services amalgamés du Gouvernement en direct visant un système collectif d'évaluation de l'invalidité. Dans l'analyse, ACC propose d'examiner l'emploi de cette technologie avec des partenaires ministériels éventuels afin d'adopter des processus communs d'évaluation de l'invalidité. Une version adaptée du système d'ACC pourrait servir à établir des ensembles de données protégées pour chacun des ministères partenaires, lesquels ensembles seraient ensuite liés au système électronique du partenaire qui héberge ses programmes d'invalidité. Cette proposition offre

Principaux thèmes du gouvernement et principales initiatives de gestion

Anciens Combattants souscrit pleinement aux principaux thèmes et aux principales initiatives de gestion du gouvernement du Canada. À l'instar d'autres ministères, Anciens Combattants intègre ces initiatives dans ses opérations quotidiennes et ses services. Les Canadiens et les Canadiennes pourront constater que ces initiatives sont reflétées dans tout ce que fait Anciens Combattants pour améliorer la qualité de vie des anciens combattants et des autres clients. Les activités prévues dans le cadre de ces initiatives sont décrites ci-après.

Dans le cadre de l'**Initiative d'amélioration du service** du gouvernement du Canada, Anciens Combattants Canada a élaboré un plan d'amélioration du service. La mise en oeuvre de ce plan sera étalée sur la période de 2002 à 2005. À partir de l'enquête nationale sur la satisfaction des clients réalisée en juin 2001 et de diverses études et divers examens du Ministère, des plans d'action ont été élaborés afin de cibler les aspects de nos services qui exigent une amélioration.

À compter de 2003, nous effectuerons une enquête annuelle pour déterminer le niveau de satisfaction des clients à l'égard des programmes et des services d'ACC et évaluer les progrès réalisés en fonction d'objectifs de rendement clairement établis.

Les normes de service du Portefeuille ont été revues et une nouvelle brochure sera publiée en avril 2003.

Les objectifs visés par ces activités d'amélioration du service sont les suivants : maintenir le haut degré de satisfaction des clients (85 p. 100), assurer le lien entre l'initiative d'amélioration du service et les autres priorités stratégiques au sein du Ministère et poursuivre les travaux en matière d'amélioration des programmes et des services afin de satisfaire les besoins complexes et de plus en plus nombreux de la clientèle diversifiée, tout en tenant compte des ressources à notre disposition.

La troisième édition de la **Stratégie de développement durable** d'Anciens Combattants devrait être déposée devant le Parlement à l'automne 2003. Ce volumineux document, qui couvre la période de 2004 à 2006, tiendra compte des engagements formulés dans l'édition précédente du document et fera état de nouvelles stratégies qui reflètent le programme de développement durable du gouvernement du Canada. Anciens Combattants s'efforcera non seulement d'atteindre ses objectifs mais de les dépasser. Les objectifs sont mesurables et

Plans stratégiques

ACC a mis en place un certain nombre de plans stratégiques s'étalant sur plusieurs années afin de pouvoir planifier ses futures activités et des les aligner sur ses objectifs et ses priorités.

Le **Plan stratégique quinquennal d'ACC, 2001-2006 : Mise à jour 2002** trace le profil des objectifs et des priorités du Ministère pour la deuxième année de ce plan stratégique quinquennal. Une mise à jour est publiée tous les ans afin de tenir compte des besoins en évolution des anciens combattants et des autres clients. Sont également pris en compte l'environnement d'aujourd'hui et l'incidence qu'il peut avoir sur les prestations et les services que nous offrons aux clients. La mise à jour de 2003 devrait être publiée au cours de l'été.

Trois plans stratégiques découlent du Plan stratégique quinquennal d'ACC :

Le **Plan stratégique des ressources humaines d'ACC, 2002-2007** porte sur divers dossiers importants, notamment le recrutement et le maintien du personnel, les occasions de formation et de perfectionnement, la diversité en milieu de travail et l'aide accordée à nos employés pour la gestion du stress et de la charge de travail. Nous investissons dans nos employés en leur procurant un milieu de travail favorable, où l'attention, le partage, l'ouverture et l'adaptation sont assurés, qui met en valeur nos employés et leurs contributions. Ces mesures assurent que le personnel sera en mesure de respecter notre engagement de qualité de service envers les anciens combattants et les autres clients.

Le **Plan stratégique de gestion de l'information/de la technologie de l'information d'ACC, 2003-2006** assurera que l'infrastructure de GI/TI et les services du Portefeuille sont bien alignés sur les objectifs stratégiques du Ministère contenus dans le Plan stratégique quinquennal d'ACC. Le Plan stratégique de GI/TI permet au Portefeuille de répondre rapidement aux changements technologiques et aux besoins en évolution d'ACC. Des initiatives de GI/TI futures permettront d'améliorer la prestation de services aux anciens combattants et aux autres clients grâce à la mise en oeuvre de solutions novatrices en technologie de l'information.

Enfin, le **Plan stratégique de l'Hôpital Sainte-Anne, 2002-2007** décrit les objectifs stratégiques et les priorités annuelles en ce qui touche la qualité des soins et des services offerts aux anciens combattants et aux civils admissibles. L'objectif est que l'hôpital devienne chef de file en matière de démence et qu'il soit reconnu pour son environnement sans douleur et les traitements qu'il prodigue aux personnes atteintes du syndrome du stress post-traumatique.

effectuons le suivi de nos activités en évaluant constamment les défis et les risques, en revoyant les échéanciers et en réalisant des vérifications et des évaluations. Au cours de cette période de rapport, nous évaluerons les projets et initiatives stratégiques du Portefeuille les plus importants, puis nous publierons un rapport sur le rendement de ces derniers. Ces mesures rassureront les Canadiens et les Canadiennes que nos programmes sont administrés efficacement.

Nous continuerons à prêter attention à l'amélioration des capacités du Ministère en matière de **PLANIFICATION STRATÉGIQUE, DE POLITIQUES ET D'ANALYSE**, tant du point de vue interne qu'externe.

Résultats escomptés

- Les ressources du Portefeuille répondent économiquement aux besoins ministériels et aux besoins en matière d'exécution de programmes
- Les programmes, les initiatives stratégiques, les activités et les projets du Portefeuille sont évalués et le rendement est consigné
- Les intervenants sont consultés sur les principales initiatives du Portefeuille en matière de changement

La collaboration, la coordination et les partenariats sont essentiels à l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement en matière de politiques, à l'amélioration du service et à la réalisation de résultats pour les Canadiens et les Canadiennes; ils sont donc également essentiels à la réalisation du mandat d'ACC. Au cours de la période de planification nous nous assurerons que les mécanismes et les structures internes soient en place et nous garderons le contact avec nos partenaires et intervenants à l'externe afin d'améliorer la gestion horizontale et la collaboration. La planification efficace et l'engagement de tous les intervenants en ce qui concerne l'élaboration des politiques (de l'identification des problèmes à la formulation de solutions) permettront d'étendre la portée des stratégies possibles et de trouver des solutions novatrices aux problèmes actuels et éventuels.

Nos réalisations à cet égard nous permettront d'assurer qu'ACC est en mesure de participer aux efforts en matière de politique nationale dans tous les secteurs où ACC a fait ses preuves et où les Canadiens et les Canadiennes peuvent bénéficier de l'expérience et de l'expertise du Portefeuille en matière de soins de santé, de gestion des invalidités et d'activités de commémoration.

Administration ministérielle

Les activités d'administration ministérielle mettent l'accent sur l'amélioration du service et l'efficacité organisationnelle grâce à la gestion stratégique de notre personnel, l'amélioration des communications, un plus grand recours aux technologies et une participation accrue à l'élaboration de la politique nationale dans des domaines qui sont directement liés au bien-être et la reconnaissance de nos anciens combattants et de nos autres clients.

Total des dépenses prévues pour 2003-2004 : 57,1 millions de dollars

Priorités

- Améliorer notre politique afin d'assurer une utilisation plus efficace de l'information et de l'analyse en ce qui touche la prise de décisions en fonction de preuves et la responsabilisation à l'égard du public.
- Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens.
- Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct.

Activités prévues

À Anciens Combattants, nous sommes conscients du fait qu'il nous faut une base solide pour bien servir nos anciens combattants et nos autres clients; nous devons donc nous assurer que nous avons, entre autres, des ressources suffisantes, une organisation efficace et des pratiques saines. En outre, nous planifions et suivons nos activités de façon à nous adapter à notre environnement en évolution. Nous nous assurons ainsi que nous n'oublions pas de prendre en considération les ressources humaines dans la planification et la coordination d'activités. Nous veillons également à ce que les communications soient toujours maintenues, d'une part avec le personnel, et d'autre part avec les anciens combattants et les autres clients, les intervenants et le grand public. Enfin, nous

Les défis et les risques

Notre programme Le Canada se souvient a reçu une réponse positive aux projets et initiatives proposés. Le nombre de demandes d'amélioration des services dispensés dans le cadre de ce programme continue d'augmenter. Nous devons nous efforcer de continuer à obtenir l'engagement des jeunes de nos collectivités à perpétuer l'héritage des sacrifices et des réalisations des anciens combattants. En outre, le rôle du Canada dans des opérations militaires partout dans le monde continuera de susciter des attentes en ce qui touche les activités liées aux Forces canadiennes d'aujourd'hui. Le public appuie de plus en plus les activités de commémoration et demande que des cérémonies soient tenues dans tout le pays et que toutes les régions y participent. À cette fin, nous continuerons de concentrer nos efforts sur les partenariats par le biais de négociations avec nos partenaires actuels et éventuels.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Mémorial virtuel de guerre du Canada :
http://www.virtualmemorial.gc.ca

Monuments commémoratifs aux Canadiens morts à la guerre :
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=memorials

Collections et registres :
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=collections

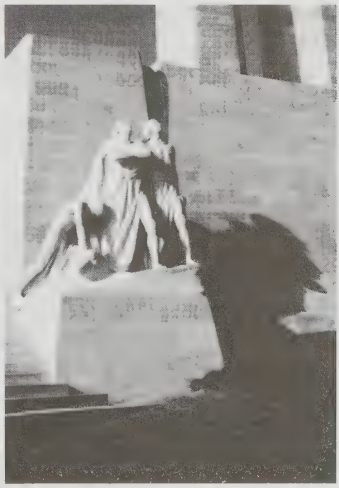
Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille :
http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm/Memorials/cbmr

Nous continuerons d'entretenir les tombes d'environ 116 000 Canadiens et Canadiennes décédés à la guerre, de même qu'environ 350 000 autres tombes situées dans quelque 15 000 cimetières canadiens où sont inhumés des militaires, des anciens combattants et d'autres personnes. En outre, deux cimetières d'ACC (situés à Esquimalt, C.-B. et à Halifax, N.-É.) et treize sites de champs de bataille, dont le Monument commémoratif du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien de Beaumont-Hamel, continueront de relever du programme Le Canada se souvient.

Il est prévu que le nombre annuel de visiteurs aux sites mentionnés ci-dessous sera réparti comme suit :

- Livres du Souvenir, Colline du Parlement, Ottawa, Canada 250 000
- Parc commémoratif de Vimy, France 750 000
- Mémorial terre-neuvien de Beaumont-Hamel, France 200 000

Le Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille, une initiative de 30 millions de dollars comportant des activités échelonnées de juin 2001 à juillet 2006, va bon train. Des onze monuments commémoratifs devant être restaurés en France et en Belgique, cinq sont terminés et cinq autres devraient l'être d'ici mars 2004. Les travaux de conservation du site de Beaumont-Hamel devraient avoir lieu en 2005. Les travaux de conservation de champs de bataille et de gestion des forêts commenceront en 2003-2004. Enfin, l'analyse des caractéristiques souterraines en est à l'étape de la planification et comportera une analyse préliminaire uniquement des réseaux de tunnels souterrains aux sites de Vimy et de Beaumont-Hamel.



Ces monuments et sites commémoratifs seront réaménagés afin d'assurer la sécurité du public et des employés et de préserver la dignité et l'intégrité des lieux. Les principaux défis que pose ce projet ont trait à la détérioration des monuments, à la taille du monument de Vimy et à l'analyse sécuritaire des réseaux de tunnels tout en préservant leur intégrité culturelle. Le renforcement, la rénovation et la conservation de ces monuments commémoratifs et de ces lieux permettront au peuple canadien de continuer de rendre hommage à ceux qui ont défendu sa liberté et de perpétuer leur mémoire.

Canadiennes de rendre hommage aux anciens combattants et aux gardiens de la paix du Canada et de reconnaître leur mérite. Nous continuerons d'assumer un rôle de chef de file dans les activités du souvenir lors de cette importante période et chercherons des occasions de partenariat afin de favoriser l'appui et la reconnaissance de la population tout au long de l'année.

Nous célébrerons également les sacrifices et les réalisations des anciens combattants canadiens au cours de l'année qui vient par le biais de cérémonies et d'activités au pays et à l'étranger, notamment le 60e anniversaire de la bataille de l'Atlantique, les célébrations du jour J et le 50e anniversaire du cessez-le-feu en Corée.

Sensibilisation du public et recherche

Notre programme d'apprentissage demeure au coeur de l'information publique et de la recherche et permettra d'élaborer et de distribuer des outils d'apprentissage novateurs aux jeunes Canadiens et Canadiennes. Nous nous concentrerons sur les jeunes qui peuvent jouer un rôle d'ambassadeurs du souvenir et inviterons les jeunes à s'engager par le biais d'activités d'apprentissage et d'alliances avec des organismes de jeunes partout au pays. Nous continuerons d'élaborer et de distribuer des outils d'apprentissage, dont des activités dans le Web. Ces activités peuvent revêtir diverses formes, par exemple des expositions interactives, des visites virtuelles et des activités qui permettront aux anciens combattants de partager leurs expériences avec les jeunes d'aujourd'hui. De nouvelles occasions de services en ligne continuerons d'être évaluées et utilisées, et ACC continuera de maintenir le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada.

Monuments commémoratifs nationaux et internationaux

Toutes les responsabilités à l'échelle nationale et internationale liées aux funérailles, à l'inhumation, aux tombes, aux cimetières, aux monuments et à la préservation et la présentation de sites de champs de bataille relèvent du volet Monuments commémoratifs nationaux et internationaux.

Il est prévu que le *Règlement sur l'inhumation des anciens combattants* sera approuvé au printemps 2003. Une fois le règlement approuvé, le transfert au Fonds du Souvenir des responsabilités administratives en ce qui concerne les droits d'inhumation sans égard au revenu pourra avoir lieu, et tous les frais d'inhumation incomberont alors au Fonds. ACC accroîtra en outre son rôle en matière de suivi et d'évaluation, de même qu'en ce qui concerne l'élaboration de politiques et de règlements.

se souvient continuera d'intervenir dans ces trois secteurs afin d'atteindre ses objectifs planifiés. En outre, le travail se poursuivra à l'interne afin de mettre à jour nos politiques, d'en élaborer de nouvelles et de répondre aux quelque 1000 lettres que nous recevons chaque année.

Action communautaire

L'action communautaire demeure notre principale priorité dans le cadre du programme Le Canada se souvient. Pour ce faire, nous élaboreront des activités et du matériel d'apprentissage visant surtout les jeunes, afin d'assurer la bonne compréhension des causes et des conséquences de la guerre et de leur importance dans le fait que vivions aujourd'hui dans un pays libre et pacifique.

Résultats escomptés

- Mieux connaître et mieux faire connaître la contribution de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix
- Participer plus activement aux activités de souvenir
- Reconnaître la contribution des anciens combattants de leur vivant et après leur mort
- Entretenir, préserver et présenter les richesses du Canada en matière de commémoration, car elles sont des symboles de l'identité nationale

L'action communautaire portera essentiellement sur la sensibilisation des Canadiens et des Canadiennes au souvenir, en particulier chez les jeunes. Nous nous efforcerons à cette fin de recruter suffisamment de chefs de file dans les collectivités afin qu'ils favorisent la participation active aux activités de commémoration. Nous élaborerons et appuierons des projets de commémoration dans les collectivités, au pays et à l'étranger, afin que les Canadiens et les Canadiennes soient sensibilisés au souvenir et qu'ils en diffusent le message. Cet objectif sera atteint par le biais de réunions avec des groupes partenaires du souvenir, des cérémonies et activités de commémoration (au pays et à l'étranger), des activités de la Semaine des anciens combattants, des activités d'apprentissage, la publication d'éléments commémoratifs dans le Web, la présentation de messages du souvenir au pays et le soutien aux cérémonies communautaires et diverses autres activités de sensibilisation partout au pays. Nous fournirons aux chefs de file les outils dont ils ont besoin pour diffuser le message dans le cadre de programmes communautaires partout au pays.

Les activités de la Semaine des anciens combattants, qui culminent le jour du Souvenir, constituent autant d'occasions pour tous les Canadiens et les

Programme « Le Canada se souvient »

Résultat stratégique

Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation.

Total des dépenses prévues pour 2003-2004 : 43,8 millions de dollars

Priorité

- Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de commémoration au moyen de partenariats efficaces.

Activités prévues

Notre programme Le Canada se souvient vise à soutenir le mandat d'Anciens Combattants en matière de commémoration et à assurer un leadership solide dans la mise en oeuvre de la politique du Souvenir du gouvernement du Canada afin de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes, et en particulier les jeunes, se rappellent et honorent les sacrifices consentis au XX^{e} siècle, de même que ceux que font aujourd'hui les Forces canadiennes et la GRC.

Notre programme Le Canada se souvient comprend trois principaux volets : **Action communautaire, Sensibilisation du public et recherche** et **Monuments commémoratifs nationaux et internationaux**. Il vise à préserver le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre et en temps de paix en organisant des cérémonies du souvenir, en maintenant des sites de champs de bataille et des monuments commémoratifs au Canada et à l'étranger, en offrant des occasions et du matériel d'apprentissage, et en incitant les collectivités à participer à des activités de commémoration. Notre programme Le Canada

principalement dans le cadre de séances tenues dans les bases des Forces canadiennes et les détachements de la GRC. La sensibilisation est importante, car ces groupes de clients éventuels ne connaissent pas toujours leurs droits ou les services qu'offre le Bureau.

Résultats escomptés

- Informer les clients du processus et de leurs droits
- Préparation et représentation professionnelle des cas
- Amélioration

L'amélioration du service est une autre priorité du Bureau. Le nombre et l'origine des clients sont constamment suivis. Lorsque le nombre de clients augmente à un endroit et diminue à un autre, le Bureau réaffecte son personnel pour en tenir compte. En outre, des efforts sont faits afin d'améliorer le service au sein du Portefeuille. Par exemple, une demande de pension d'invalidité peut être renvoyée pour examen informel, ce qui évite d'enclencher tout le processus d'appel si elle peut être réglée au préalable. L'objectif du Bureau est d'assurer que ses clients et ses clients éventuels connaissent le processus de défense des pensions et les services que leur offre le Bureau.



Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web suivant :

Bureau de services juridiques des pensions :
http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=department/organization/bpa1

Programme de défense des droits relatifs aux pensions

Résultat stratégique

Protéger les droits des clients d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité.

Total des dépenses prévues pour 2003-2004 : 8,2 millions de dollars

Priorités

- Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes.
- Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles.
- Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et nouveaux de nos anciens combattants et de nos autres clients.

Activités prévues

Ce programme, qui est administré par le Bureau de services juridiques des pensions (le **Bureau**), permet aux anciens combattants et à d'autres clients admissibles d'obtenir sans frais des avis juridiques et d'être représentés lors d'une révision ou d'un appel d'une décision de premier niveau défavorable ou partiellement favorable, ou dans le cas d'une décision de dernière instance concernant une allocation d'ancien combattant. Le Bureau représente également les membres actifs des Forces canadiennes et les clients de la GRC dans les cas de décisions concernant une demande de pension d'invalidité liée au service.

Outre les activités quotidiennes décrites ci-dessus, le Bureau continuera de fournir de l'information sur ses services aux clients et au grand public. Cette information sera diffusée

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Clients :
http://www.vac-acc.gc.ca/clients_f/

Jeunesse :
http://www.vac-acc.gc.ca/youth_f/

Fournisseurs et Professionnels :
http://www.vac-acc.gc.ca/providers_f/

Le Centre pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles :
http://www.dnd.ca/hr/thecentre/

Table des invalidités :
http://www.vac-acc.gc.ca/providers_f/sub.cfm?source=tabodis

Recours collectif (Authorson) :
http://www.veteransinterest.org/

L'Hôpital Sainte-Anne :
http://www.vac-acc.gc.ca/providers_f/sub.cfm?source=steannes

ACC collabore avec le ministère de la Défense nationale et le solliciteur général à l'élaboration d'options qui permettraient de rationaliser le processus de désignation relatif aux zones de service spécial afin d'offrir, en vertu du paragraphe 21(1) de la *Loi sur les pensions,* une couverture aux membres des FC et de la GRC quand ils sont déployés dans des endroits soit au Canada ou à l'étranger où ils sont exposés à des risques élevés, comme dans le cas de zones de service spécial, mais où ces endroits ne peuvent pas être décrits au moyen d'un toponyme.

Outre les activités décrites ci-dessus, deux conseils consultatifs fournissent des renseignements de façon ponctuelle. Le Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'ACC offre au ministre et aux gestionnaires du Ministère des conseils sur l'élaboration de nouvelles politiques, de nouveaux programmes et de nouveaux services, ou sur l'amélioration des politiques, des programmes et des services existants, afin de satisfaire les besoins du personnel des FC et de leurs familles. Le Conseil consultatif de gérontologie donne au Ministère des conseils sur les politiques, les programmes, les services et les tendances en ce qui concerne les anciens combattants canadiens vieillissants.

Selon le **Projet de transfert de la GRC**, ACC assumera toute la responsabilité de l'administration des prestations d'invalidité de la GRC. ACC assumera également la responsabilité de l'administration des prestations de soins de santé des pensionnés ordinaires à la retraite de la GRC et des pensionnés civils (toujours en service et à la retraite). C'est en vertu d'un protocole d'entente intervenu entre les directeurs des deux ministères qu'ACC peut administrer les prestations de retraite et de soins de santé de la GRC.

Il est également prévu que la GRC apportera des modifications à ses lois et règlements afin d'assurer que les pensionnés de la GRC soient admissibles aux mêmes prestations de soins de santé que les autres clients d'ACC qui touchent une pension d'invalidité. Actuellement, ACC et la GRC en sont à l'étape de l'analyse préliminaire de la prestation de services de transition pour les membres de la GRC. Après l'analyse des besoins en matière de transition de la GRC, les deux ministères étudieront la possibilité d'étendre l'admissibilité des membres de la GRC touchant une pension d'invalidité au Programme pour l'autonomie des anciens combattants et aux soins de longue durée. Ces modifications législatives seraient accompagnées des modifications correspondantes aux politiques et aux programmes de soins de santé d'ACC.

doter de la capacité de cerner et de satisfaire les besoins des membres des FC et de leurs familles en matière de réadaptation. Des recherches seront menées sur le groupe de jeunes qui ont été libérés des FC et qui éprouvent de grandes difficultés à s'adapter à la perte de leur emploi et à la transition à la vie civile. Nous élaborerons un cadre de politique de réadaptation et recommanderons des améliorations à la politique afin de mieux servir les clients des FC et d'améliorer leur qualité de vie. Une collaboration sera établie avec l'Association canadienne des professionnels en réadaptation afin de bénéficier de leur expertise et de leurs conseils. Anciens Combattants Canada deviendra un membre actif du *Canadian Council on Rehabilitation Education and Disability Studies.* En outre, Anciens Combattants Canada recrutera des consultants en réadaptation pour faire la promotion de l'accès aux services communautaires, mettre au point des interventions spécialisées pour notre clientèle des FC, participer à des consultations et prendre part à des projets liés à la qualité de vie des clients handicapés des FC. Enfin, nous élaborerons et mettrons à l'essai en 2003-2004 un modèle de prestation de services de réadaptation qui constituera un complément à la démarche de service axé sur le client et qui fera appel au secteur privé pour faciliter la réadaptation dans les cas complexes signalés par nos bureaux de district.

En ce qui touche notre stratégie en matière de santé mentale pour les victimes de traumatisme lié au stress opérationnel, le travail se poursuit pour sensibiliser les collectivités aux blessures liées au stress opérationnel et pour faire avancer la recherche en matière de prévention, de gestion et de traitement des troubles de stress post-traumatique et autres blessures liées au stress opérationnel. En outre, des travaux sont en cours pour mettre sur pied plusieurs cliniques externes régionales de santé mentale qui permettront d'évaluer et de traiter les clients souffrant de stress opérationnel. Un programme de formation continue sera également élaboré pour permettre aux professionnels de la santé d'améliorer les compétences cliniques dont ils ont besoin pour aider ces clients.

L'Initiative des services de transition vise à aider les membres libérés des FC à assurer une transition en douceur de la vie militaire à la vie civile. Quatorze sites ont été aménagés et une analyse sera effectuée sur la possibilité d'ajouter d'autres sites ou d'autres services dans les sites existants. En outre, en 2003-2004, un programme national sera mis en oeuvre pour atteindre les réservistes. Cette mesure assurera que les anciens réservistes et les réservistes en service seront informés des prestations et des services d'ACC auxquels ils ont droit.

la *Loi sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants décédés,* aux enfants des anciens combattants dont le décès est lié au service militaire ou qui sont décédés alors qu'ils recevaient des prestations pour une invalidité évaluée à au moins 48 p. 100.

Dans le cadre de la **Stratégie de soins en établissement**, le Ministère se liera en partenariat avec la Légion royale canadienne en avril 2003. Utilisant un questionnaire d'ACC sur la satisfaction des clients, des enquêteurs bénévoles de la Légion royale canadienne intervieweront des anciens combattants qui habitent dans un établissement communautaire de soins de longue durée. Un rapport annuel sera ensuite préparé en mai 2004. Outre cette enquête, la troisième réunion sur les soins à long terme au pays sera tenue au printemps 2004.

Les travaux d'élaboration et de mise en oeuvre d'un **Programme national d'assurance de la qualité** pour la prestation des services se poursuivent. Notre objectif, qui consiste à offrir des services uniformes et exemplaires, sera atteint par le biais d'une conformité accrue aux normes nationales de l'Approche pour un service axé sur le client et par la satisfaction accrue des clients et du personnel. Il est prévu que ce programme sera mis en oeuvre d'ici la fin de l'exercice 2004-2005.

Les activités concernant le **Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé** se poursuivent. Il est prévu que d'ici juin 2003, les anciens combattants et les autres clients verront une amélioration dans les avantages du Programme pour l'autonomie des anciens combattants. D'ici mars 2004, nous prévoyons une amélioration du traitement des demandes dans les organismes en cause, soit ACC, la Défense nationale, la GRC et le Service Croix Bleue de l'Atlantique. Ce projet est un bon exemple d'une initiative productive des secteurs public et privé qui recoupe les ministères et qui renforce les compétences des organismes publics et privés pour le plus grand bien des clients et des contribuables.

Un certain nombre d'activités planifiées portent sur le personnel des **Forces canadiennes**. L'un des processus en cours consiste à examiner nos programmes et nos services existants et d'en faciliter la modernisation afin de mieux répondre aux besoins des anciens combattants admissibles des Forces canadiennes et de leurs familles et de les aider à réintégrer la vie civile. Cette réforme prendra une ou deux années et sera immédiatement suivie de la mise en oeuvre des mesures de modernisation. Anciens Combattants Canada entend également se

changement lié aux rénovations. En plus de ces rénovations, un forum portant sur le SSPT sera organisé en vue de sa tenue en mai 2003.



En juin 2002, au nom du gouvernement du Canada, notre ministre a répondu à un rapport découlant d'une table ronde nationale sur les griefs présentés depuis longtemps par des **anciens combattants des Premières nations** et portant sur leurs accusations de discrimination et de différence de traitement pendant et après les guerres et a offert une somme globale de 39 millions de dollars (frais d'administration compris) à ces anciens combattants et à leurs conjoints survivants, soit un maximum de 20 000 $ chacun. Il s'agit d'une offre à titre gracieux; le gouvernement du Canada n'accepte aucune responsabilité en ce qui concerne les accusations. La somme sera également offerte à la succession des anciens combattants des Premières nations ou à leur conjoint dans les cas où l'ancien combattant ou le conjoint est décédé le 1er février 2000, date du début de la table ronde nationale, ou après cette date.

En ce qui touche les anciens combattants **métis et indiens non inscrits**, une recherche a été effectuée auprès de l'Association nationale des anciens combattants métis et l'Association nationale des anciens combattants autochtones afin de déterminer ce qui est arrivé à ces anciens combattants après les guerres et de régler divers autres dossiers connexes. Des efforts sont actuellement en cours afin de tenter de traiter de façon appropriée et juste les résultats obtenus.

Le 4 décembre 2002, notre ministre a annoncé que des paiements à titre gracieux pouvant atteindre 20 000 $ seraient versés aux anciens **Prisonniers de guerre** (PG) qui ont été lésés pour n'avoir demandé des indemnités de PG qu'après 1976. Dans les cas où les PG sont décédés, les paiements à titre gracieux seront versés aux conjoints survivants. Il est prévu qu'au cours de l'année 2003-2004, un examen manuel des dossiers des PG sera réalisé, et les anciens PG et survivants admissibles à un paiement à titre gracieux recevront le montant avant la fin de cet exercice.

Le **Programme d'aide à l'éducation** est en cours d'examen. Ce programme, supprimé en 1995, accordait des prestations d'aide à l'éducation, en vertu de

L'**Initiative sur les soins aux personnes atteintes de démence** progresse. ACC travaille en collaboration avec des établissements qui offrent des lits d'accès en priorité (LAP) afin d'assurer que le personnel soit adéquatement préparé, formé et supervisé dans le cadre du modèle de soins à long terme des résidents atteints de démence. En outre, ces établissements seront invités à agir à titre de centres d'expertise et à offrir des services communautaires d'extension aux personnes atteintes de démence qui demeurent dans la collectivité. Notre objectif consiste à améliorer la qualité de vie et la qualité des soins dispensés aux anciens combattants et aux personnes âgées atteintes de démence qui vivent dans un établissement de soins de longue durée et dans la collectivité.

L'**Initiative sur la prévention des chutes**, un projet pilote de quatre ans qui vise à améliorer le bien-être, l'autonomie et la santé des anciens combattants et des personnes âgées, prendra fin en mars 2004. Entre temps, le travail de sensibilisation à la prévention des chutes se poursuit. Les constatations tirées d'un examen à mi-parcours ont été positives et certains projets produisent déjà des résultats préliminaires encourageants.

En 1999, une réclamation sous forme d'intérêts sur des soldes de comptes administrés a été déposée contre l'État. La demande est par la suite devenue une poursuite en recours collectif, M. **Authorson** étant le représentant de toutes les personnes qui, entre 1916 et 1990, avaient un compte administré pour elles par ACC. L'État a été déclaré responsable de dommages et en a appelé de la décision devant la Cour suprême du Canada. Cet appel pourrait être entendu à la fin du printemps ou au début de l'automne 2003. En outre, ce recours collectif exige également le versement des soldes de comptes administrés qui, lors du décès de certains anciens combattants, n'étaient pas versés à la succession du défunt mais frappés de caducité et versés à l'État. Le jugement sommaire dans ce dossier est attendu bientôt et les parties en cause pourront le cas échéant se prévaloir de leur droit d'appel. ACC, Justice Canada et les autres ministères fédéraux qui peuvent être touchés par ce litige collaborent en ce qui touche les aspects juridiques de ce dossier.

Les travaux de rénovation à l'**Hôpital Sainte-Anne** commenceront bientôt. La construction d'une nouvelle centrale thermique commencera à l'été 2003 pour se terminer à l'été 2004. La construction d'une nouvelle annexe comprenant 130 lits est prévue commencer à l'automne 2003 pour se terminer à l'automne 2004. Enfin, la restructuration de l'immeuble principal est prévue commencer à l'automne 2004 pour se terminer à l'automne 2006. En outre, une équipe de transition a été mise en place pour coordonner avec l'équipe de gestion tout

affectées là où elles sont le plus nécessaires; clarifier les attentes des clients et du personnel en matière de service. Au cours de la période de planification, il est prévu que les initiatives suivantes seront mises en oeuvre : un centre d'expertise pour évaluation préliminaire proactive; un service satellite pour les règlements en langue française; un centre d'expertise pour les pays étrangers; divers examens, notamment un examen de nos opérations liées aux finances, à l'administration et au personnel, ainsi qu'un examen du rôle fonctionnel régional dans la prestation des services. En outre, la conception et la mise en oeuvre d'un réseau national de centres d'appels et de centres d'expertise pour autorisation de traitements sera également lancée.

Résultats escomptés

- Indemnisation des sacrifices consentis pour la patrie
- Amélioration du niveau de vie de base
- Services et programmes axés sur le client et offerts de façon opportune équitable et uniforme
- Autonomie des clients et mode de vie sain
- Optimisation de la santé
- Soins appropriés dans le lieu le plus propice
- Amélioration de la qualité de la vie
- Soins de qualité au terme de la vie

Les travaux sur la mise à jour de la **Table des invalidités** vont bon train. Il est prévu qu'elle sera mise en application en 2003-2004 et qu'elle sera versée dans Internet par la suite. Cette Table des invalidités comportera des lignes directrices complètes sur l'évaluation des invalidités, ce qui accroîtra la transparence du processus de prestations d'invalidité et permettra à Anciens Combattants de justifier ses décisions auprès des anciens combattants et des autres clients.

La **Recherche** est importante pour ACC, car elle est essentielle à l'élaboration de programmes et de services novateurs adaptés aux besoins en évolution des anciens combattants et des autres clients. Elle permet également l'élaboration et le raffinement de nos programmes, de nos politiques et de nos pratiques. ACC entreprendra des activités de recherche dans des domaines comme la santé mentale et le SSPT, des questions de santé (par exemple la guerre du Golfe), les services de santé, la promotion de la santé et les soins de fin de vie.

Programmes de prestations et de services

Résultat stratégique

Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie.

Total des dépenses prévues pour 2003-2004 : 2 402,8 millions de dollars

Priorités

- Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes.
- Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles.
- Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques.
- Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et nouveaux de nos anciens combattants et de nos autres clients.

Activités prévues

Comme ce résultat stratégique porte sur les prestations et les services offerts aux anciens combattants et aux autres clients, ses composantes sont variées et nombreuses. Les activités comprennent notamment nos opérations quotidiennes, les modifications apportées à la politique et aux lois et la réalisation d'importantes rénovations. Nos principales activités, lesquelles sont centrées sur l'amélioration de la qualité de vie des anciens combattants et de nos autres clients, sont décrites ci-après.

Le Cadre de prestation intégrée de services vise trois objectifs : assurer un service uniforme et exemplaire dans tout le pays; assurer que les ressources financières et humaines soient

Résultat stratégique					Partenaire clé
①	②	③	④	⑤	
●		●			Gouvernements étrangers et organismes internationaux
●			●		Santé Canada
●			●		Développement des ressources humaines Canada
●			●		Affaires indiennes et du Nord canadien
●		●	●		Industrie Canada
●		●	●		Ministère de la Justice Canada
		●			Fonds du Souvenir
		●	●		Gouvernements et organismes provinciaux, territoriaux et municipaux
●	●	●	●	●	Défense nationale
		●	●		Établissements scolaires du secteur privé
●		●	●		Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
●	●	●	●	●	Gendarmerie royale du Canada
			●		Statistique Canada
●		●	●		Secrétariat du Conseil du Trésor
●	●	●	●	●	Organisations d'anciens combattants
●		●	●		Secteur bénévole

① **Programmes de prestations et de services**
② **Programme de défense des droits relatifs aux pensions**
③ **Programme « Le Canada se souvient »**
④ **Administration ministérielle**
⑤ **Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)**

Objectif stratégique 2 : Efficacité organisationnelle

- Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens;
- Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct;
- Améliorer notre politique afin d'assurer une utilisation plus efficace de l'information et de l'analyse en ce qui touche la prise de décisions en fonction de preuves et la responsabilisation à l'égard du public.

Nos partenaires clés

Les partenariats sont essentiels à Anciens Combattants pour servir nos anciens combattants et nos autres clients. Nous collaborons avec les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux, avec des organismes du secteur privé et avec des partenaires internationaux, dont notamment les suivants :

Résultat stratégique					Partenaire clé
①	②	③	④	⑤	
●			●		Service Croix Bleue de l'Atlantique
		●	●		Communications Canada
		●	●		Patrimoine Canadien
			●		La Commission canadienne des droits de la personne
		●			Musée canadien de la guerre
		●			Commission de la sépulture de guerre du Commonwealth
			●		Le ministère des Finances Canada
●		●			Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

① **Programmes de prestations et de services**
② **Programme de défense des droits relatifs aux pensions**
③ **Programme « Le Canada se souvient »**
④ **Administration ministérielle**
⑤ **Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)**

La principale priorité d'Anciens Combattants Canada est de servir tous les anciens combattants comme ces derniers ont servi leur pays. Au cours des exercices 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006, nos efforts et nos activités continueront de porter sur la satisfaction des besoins des anciens combattants, qu'il s'agisse d'anciens combattants des guerres du 20e siècle ou des conflits et des opérations de l'ère moderne.

Des programmes et des services bien établis sont en place pour satisfaire les besoins des anciens combattants qui, à un âge avancé, ont des exigences tout à fait particulières en matière de santé et de soins de longue durée. Les anciens combattants ayant servi en temps de guerre méritent toujours notre attention, et nous ferons en sorte dans nos travaux d'assurer que tous les anciens combattants jouissent d'une bonne qualité de vie. Anciens Combattants prendra donc les mesures qui s'imposent pour régler les problèmes actuels et émergeants auxquels font face les anciens combattants et pour respecter les engagements de l'ensemble du gouvernement.

Les PRIORITÉS d'Anciens Combattants Canada sont groupées sous deux objectifs stratégiques et sont revues chaque année afin d'assurer qu'elles soient toujours pertinentes et opportunes. Suivant la révision de novembre 2002, les priorités sont les suivantes :

Objectif stratégique 1 : Intégrité de nos programmes et amélioration des services

- Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes;
- Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles;
- Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de souvenir au moyen de partenariats efficaces;
- Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques;
- Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergeants de nos anciens combattants et de nos autres clients.

Plans et priorités par résultats stratégiques

Sommaire

Afin de maintenir la priorité accordée aux besoins de nos anciens combattants et de nos autres clients, Anciens Combattants a précisé comment nous fournirons les avantages et les services de notre compétence. Ceux-ci sont d'ailleurs reflétés dans nos résultats stratégiques et nos priorités.

Les RÉSULTATS STRATÉGIQUES d'Anciens Combattants sont les suivants :

1. **Programmes de prestations et de services :** Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie;
2. **Programme de défense des droits relatifs aux pensions :** Protéger les droits des clients d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité;
3. **Programme « Le Canada se souvient » :** Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation;
4. Les activités du secteur de l'**Administration ministérielle** se concentrent surtout sur l'amélioration des services et de l'efficacité organisationnelle par l'entremise de la gestion stratégique de l'effectif, de l'amélioration des communications, de l'utilisation accrue de la technologie et de la contribution accrue à l'élaboration des politiques nationales dans les domaines qui sont directement liés au bien-être et à la reconnaissance des anciens combattants et des autres clients; et
5. **Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) :** Équité dans les programmes d'allocation d'ancien combattant et de pension d'invalidité.

En outre, Anciens Combattants est grandement touché par les avancées en sciences de la santé et en technologie de l'information qui ont un impact sur l'administration de nos programmes et services. Dans le présent contexte, où les changements sont nombreux et les ressources sont limitées, le maintien de la réputation d'excellence du service à la clientèle de notre Portefeuille exigera un esprit de constante innovation dans l'administration de nos programmes et services. En outre, si les tensions à l'échelle internationale devaient s'accroître et tourner au conflit, le nombre d'anciens combattants et de membres des Forces canadiennes et de la GRC qui s'adressent à Anciens Combattants pour obtenir de l'aide pourrait augmenter.

Le défi continu que doit relever Anciens Combattants est d'assurer, là où il y a lieu, la pertinence et la réactivité des programmes et des politiques qui relèvent de notre mandat et de notre budget en ce qui concerne les besoins émergeants des anciens combattants des Forces canadiennes et de la GRC, tout en assurant l'excellence des services que nous offrons aux anciens combattants du temps de guerre du Canada.

nous servons devrait diminuer d'environ 13 p. 100. Au cours de cette même période, le nombre de nos jeunes retraités des Forces canadiennes, de nos membres toujours en service et des personnes qui ont servi dans une zone de service spécial devrait augmenter de quelque 26 p. 100. Entre-temps, le nombre de survivants ne devrait augmenter que très peu au cours de la même période (moins de 5 p. 100). Malgré la baisse du nombre de clients, la charge de travail des employés d'ACC continue d'augmenter à cause de nombre de facteurs, notamment le nombre accru de besoins urgents des anciens combattants plus âgés ayant servi en temps de guerre, le besoin d'établir de nouveaux services de transition, de réadaptation et de counselling à l'intention des clients plus jeunes des FC et l'augmentation importante du nombre de premières demandes de pension d'invalidité soumises par les membres de tous les groupes de clients.

Un autre groupe, les membres de la GRC, sera admissible aux prestations et aux services d'Anciens Combattants en vertu d'un protocole d'entente signé par les deux organismes le 5 septembre 2002. Conformément à ce protocole, la GRC a transféré à Anciens Combattants, selon le principe de la récupération des coûts, ses responsabilités en ce qui a trait au règlement et à l'évaluation des demandes de pension d'invalidité. Il a également transféré à Anciens Combattants ses obligations relatives au paiement et à l'administration des compensations et de certains avantages de soins de santé découlant des affections pensionnées des membres en service, des retraités pensionnés et des membres civils de la GRC qui y sont admissibles. Tous ces groupes ont des besoins divergents, parfois urgents, et Anciens Combattants devra adapter ses politiques et ses programmes afin de satisfaire ces besoins en évolution.

Le discours du Trône de septembre 2002 a établi un très ambitieux programme d'action pour le gouvernement du Canada et un certain nombre de ces priorités auront une incidence sur nos programmes. Comme il se doit, Anciens Combattants participera aux efforts du gouvernement en ce qui touche la politique internationale et de défense, la réforme des soins de santé et la mise en oeuvre de l'accord du secteur bénévole.

Certaines pressions venant de l'extérieur peuvent également avoir une incidence sur les programmes et les services du Portefeuille. La réponse du gouvernement du Canada au rapport de la Commission Romanow, *Guidé par nos valeurs - L'avenir des soins de santé au Canada,* peut avoir une incidence sur la nature et la portée des partenariats qu'a conclu Anciens Combattants Canada avec les provinces, les territoires, les municipalités et le secteur bénévole en ce qui touche l'administration de nos programmes de soins de santé et de soins à domicile.

Survol de la planification

Au cours des trois prochaines années, Anciens Combattants continuera de servir nos anciens combattants, nos autres clients et leurs familles, et ce, de façon efficace et avec célérité. Le contexte actuel présente de nombreux défis à relever, dont notamment celui posé par les pressions exercées à l'externe et celui de la saine gestion de nos ressources en période de restrictions fiscales.

Anciens Combattants Canada prévoit affecter 2,5 milliards de dollars au cours de l'exercice 2003-2004 au financement de ses opérations et des programmes et services destinés aux anciens combattants et aux autres clients. Les subventions et les contributions, qui s'élèveront à environ 1,8 milliards de dollars (soit 71 % du budget d'ACC), sont affectées au paiement des pension d'invalidités, à la prestation de soins de santé, au financement de funérailles et d'inhumations et à d'autres avantages connexes. Ces subventions et contributions sont assujetties à des conditions particulières.

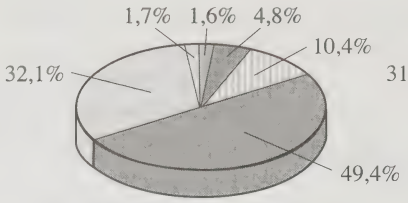
Le solde de 29 p. 100 du budget du Ministère (environ 723 millions de dollars) est réservé aux ressources de fonctionnement. Environ 449 millions de dollars servent à financer les avantages médicaux, les services des hôpitaux communautaires, les frais de déplacement des anciens combattants pour les examens médicaux et les visites au bureau de district. Une somme de 274 millions de dollars est affectée aux dépenses de fonctionnement et d'immobilisation.

En ce qui concerne le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), les dépenses prévues pour 2003-2004 s'élèvent à 10,4 millions de dollars, lesquels serviront à financer les dépenses de fonctionnement et d'immobilisation.

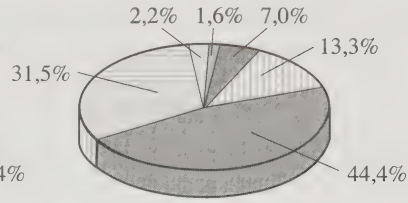
Le portefeuille des Anciens Combattants est soumis aux mêmes contraintes de changement et aux mêmes pressions que la plupart des autres organismes. Le vieillissement de la population canadienne, le système sur les soins de santé actuel et futur, les attentes élevées de la part du public, les avancées technologiques et les initiatives en matière de sécurité mondiale sont autant de facteurs qui ont tous une incidence sur les prestations et les services assurés par le Portefeuille à nos anciens combattants et à nos autres clients.

Le principal défi que doit relever le Portefeuille demeure la diversité des personnes que nous servons et la complexité de leur besoins en constante évolution. De mars 2003 à mars 2006, le nombre des anciens combattants que

Mars 2003
Total : 210 072 (environ)



Mars 2006
Total : 203 699 (environ)



membres actifs des FC
zone de service spécial (FC)
anciens combattants (FC)
anciens combattants (guerre)
survivants
GRC

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Le Portefeuille (Structure organisationelle) :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/organization

Le Ministère :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department

Le Tribunal :
http://www.vrab-tacra.gc.ca

Législation appliquée par Anciens Combattants :
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/Legislation







Anciens Combattants accorde une grande **VALEUR** à la contribution des hommes et des femmes en uniforme au développement de la nation canadienne et leur rend hommage pour les sacrifices qu'ils ont consentis dans la défense de la liberté et de la paix dans le monde. En leur exprimant notre gratitude, nous citons en exemple les principes sacrés qu'ils ont défendus.

L'intégrité, le respect, le service, la responsabilité, le travail d'équipe et l'équilibre sont autant de facteurs reflétés dans les avantages et les services que nous offrons aux anciens combattants et à nos autres clients.

Le **CADRE DE PRESTATION INTÉGRÉE DES SERVICES** (CPIS) a pu être élaboré grâce à l'amélioration continue de l'Approche pour un service axé sur le client, et il constitue la prochaine étape logique dans l'amélioration du service à partir de nos acquis. Ce cadre tient compte des priorités énoncées dans le Plan stratégique quinquennal d'ACC, de même que des principes que sous-tendent la mission, la vision, les valeurs et l'éthique du Ministère en ce qui touche l'ASAC, le Cadre stratégique du continuum des services, le Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé et le Réseau de prestation des services aux clients.

Le CPIS est mis en oeuvre afin de répondre aux préoccupations exprimées par les gestionnaires et le personnel concernant la charge de travail, l'éclaircissement des rôles et la prestation uniforme des services dans tout le pays. Grâce au CPIS, les anciens combattants et les autres clients d'ACC recevront les avantages et les services auxquels ils ont droit, et le Ministère pourra uniformiser la prestation des services dans l'ensemble du pays. Ce cadre constitue une étape évolutive dans le service exemplaire axé sur le client.

Anciens Combattants sert de nombreuses personnes, dont des anciens combattants, des militaires actifs des Forces canadiennes, des membres et ex-membres de la GRC, leurs survivants et personnes à charge, de même que certains anciens combattants alliés et civils admissibles. Au cours des trois prochaines années, le nombre de personnes servies par Anciens Combattants s'établira comme suit :

Au sujet d'Anciens Combattants

Le **PORTEFEUILLE** des Anciens Combattants se compose d'Anciens Combattants Canada (le **MINISTÈRE**) et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (le **TRIBUNAL**), qui est indépendant du Ministère :

> Anciens Combattants Canada procure des prestations et des services aux Canadiens et aux Canadiennes admissibles qui ont servi le pays en temps de guerre et de paix et lors d'opérations de maintien de la paix, et rend hommage à leurs sacrifices et à leurs réalisations dans la défense de la liberté.
>
> Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a pleine et entière juridiction pour entendre, juger et traiter toutes les demandes de révision et d'appel qui lui sont adressées en vertu de la *Loi sur les pensions* et la *Loi sur les allocations aux anciens combattants*. Le Tribunal rend également des décisions sur les demandes de pension d'invalidité liées au service en vertu de la *Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada* et de la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada.*

La **MISSION** d'Anciens Combattants Canada est d'offrir des avantages et des services exemplaires et axés sur le client qui répondent aux besoins des anciens combattants, de nos autres clients et de leurs familles en reconnaissance des services qu'ils ont rendus au Canada. Elle consiste aussi à perpétuer le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Le rôle du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est d'assurer que les anciens combattants et les autres clients aient accès à un processus indépendant de révision et d'appel, que le règlement de leurs demandes soit uniforme et effectué en temps opportun, et qu'ils soient informés de leurs droits.

Déclaration de la direction

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 d'Anciens Combattants Canada (ACC) et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA).

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 :*

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Portefeuille.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Larry Murray, sous-ministre
Anciens Combattants Canada
le 20 janvier 2003

Victor Marchand,
président par intérim
Tribunal des anciens combattants
(révision et appel)
le 20 janvier 2003

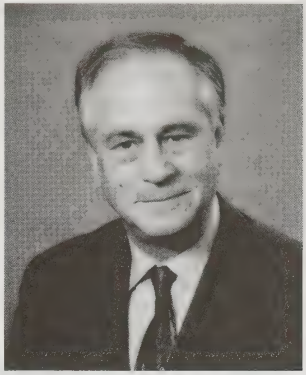
système de gestion efficace des demandes, et améliorer la communication avec les clients et leurs représentants.

Le Tribunal est composé d'un groupe d'employés et de membres dévoués et professionnels. Les anciens combattants et les clients de tous âges peuvent avoir la certitude que leur dossier sera examiné de façon transparente et impartiale par un tribunal qui remplit avec rigueur son mandat : entendre, trancher et traiter toutes les demandes conformément à la Loi.



Victor A. Marchand
Président par intérim, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Message du président du TACRA



Le Tribunal poursuivra la révision de ses politiques et de ses pratiques afin de continuer à offrir un service de qualité et de se tenir au fait des changements apportés au chapitre des allocations d'invalidité et veillera au respect de son mandat et de ses objectifs.

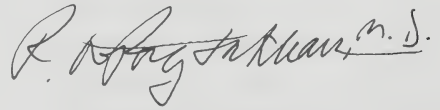
Je suis membre du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) depuis plus de quatre ans et j'assumerai maintenant les fonctions de président par intérim. Au fil des ans, j'ai eu l'occasion de rencontrer des clients et de voyager un peu partout au pays pour entendre des demandes présentées à tous les niveaux d'appel. Ces anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée, ces membres actifs des Forces Canadiennes et de la GRC ou ceux qui en ont été libérés, ces survivants et ces personnes à charge de tous âges interjettent appel auprès d'un tribunal professionnel résolu à offrir un processus d'arbitrage équitable à l'égard des demandes de pension d'invalidité et d'allocation d'ancien combattant.

J'entends concrétiser davantage l'engagement du Tribunal en matière d'excellence et offrir un service de qualité à chaque client par voie du processus de révision et d'appel en assurant la prise de décisions éclairées, en informant les clients des processus leur permettant d'exercer leur droit d'appel, et en réglant les demandes rapidement. Le Tribunal poursuivra la révision de ses politiques et de ses pratiques afin de continuer à offrir un service de qualité. Il se tiendra en outre au fait des changements apportés au chapitre des allocations d'invalidité et veillera au respect de son mandat et de ses objectifs. Pendant la période couverte par ce rapport, je compte améliorer le processus décisionnel, mettre en place un

tout un rapport sur les avantages et les services axés sur le client qu'offre Anciens Combattants et sur la satisfaction des besoins de chaque ancien combattant et de chaque client avec tout le respect, l'équité, la courtoisie et la dignité qui leur sont dus.

L'orientation stratégique du Portefeuille pour les trois prochaines années sera centrée sur le maintien de l'excellence des services dispensés à nos anciens combattants du temps de guerre et sur l'amélioration des services aux anciens combattants et militaires actifs des Forces canadiennes, de même qu'à nos clients de la GRC. Elle prévoit des innovations dans la prestation des services et traite de questions liées aux soins de santé, aux pensions d'invalidité et au souvenir. La fonction de contrôleur moderne, la modernisation des ressources humaines, la mise en oeuvre d'initiatives liées au Gouvernement en direct et l'amélioration continue de nos politiques sont autant de principes inhérents à notre orientation stratégique et essentiels à la planification de nos priorités.

Le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 d'Anciens Combattants détermine notre cheminement, fixe nos objectifs et décrit la façon de les atteindre. La gestion axée sur les résultats, l'amélioration de la prestation des services grâce à l'Approche pour un service axé sur le client et au Cadre de prestation intégrée des services qui en écoule, les efforts soutenus pour améliorer la qualité de vie des anciens combattants et de nos autres clients, et la commémoration des personnes qui ont si bien servi le pays en temps de guerre, de conflit et de paix sont autant de facteurs qui continueront de définir Anciens Combattants au cours des prochaines années, alors que nous nous efforcerons de relever tous les défis avec le même dévouement et la même détermination qui animent les gens que nous servons.



L'honorable Rey D. Pagtakhan, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants

Messages et déclaration de la direction

Message du ministre



Vivant dans un monde où la paix et la sécurité ont pris une toute nouvelle importance, les Canadiens et les Canadiennes sont très sensibilisés à la dette qu'ils ont envers les anciens combattants du temps de guerre, les anciens combattants et les militaires actifs des Forces canadiennes, de même qu'envers les membres et ex-membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), qui ont tous servi le Canada avec honneur et qui, dans certains cas, ont fait l'ultime sacrifice pour la défense de la liberté et de la démocratie. Leurs vaillants efforts dans les conflits et les opérations de maintien de la paix et au titre du maintien de l'ordre ont été essentiels à la sécurité de notre pays et à l'épanouissement de notre nation.

Les anciens combattants et nos autres clients ont contribué énormément à la qualité de notre vie et de celle d'autres peuples, et ils méritent que nous soulignions leurs réalisations en signe de gratitude et de souvenir. C'est ce mandat de reconnaissance et de commémoration qui guide nos activités et qui transparaît dans les services et avantages de qualité décrits dans le présent Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004. Le rapport comprend les prévisions des dépenses et l'orientation stratégique du Ministère pour les trois prochaines années. En plus de préciser les activités planifiées d'Anciens Combattants et les résultats escomptés, le rapport renferme de l'information sur les ressources requises pour atteindre ces résultats. C'est avant

L'orientation stratégique du Portefeuille pour les trois prochaines années sera centrée sur le maintien de l'excellence des services dispensés à nos anciens combattants du temps de guerre et sur l'amélioration des services aux anciens combattants et militaires actifs des Forces canadiennes, de même qu'à nos clients de la GRC.

Table des matières

Messages et déclaration de la direction 1
Message du ministre 1
Message du président du TACRA 3
Déclaration de la direction 5

Au sujet d'Anciens Combattants 6

Survol de la planification 9

Plans et priorités par résultats stratégiques 12
Sommaire 12
Nos partenaires clés 14
Programmes de prestations et de services 16
Programme de défense des droits relatifs aux pensions 24
Programme « Le Canada se souvient » 26
Administration ministérielle 31
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) 41

Organisation 44
Résultats stratégiques et secteurs d'activité 44
Responsabilisation 45
Dépenses prévues du Portefeuille 46

Annexes 47
Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisation par programme et par secteur d'activité 47
Tableau 2 : Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations 47
Tableau 3 : Sommaire des paiements de transfert 48
Tableau 4 : Source des recettes non disponibles 49
Tableau 5 : Coût net des programmes pour l'année budgétaire 50
Tableau 6 : Principales initiatives réglementaires 51

Pour nous joindre 52

Index 53

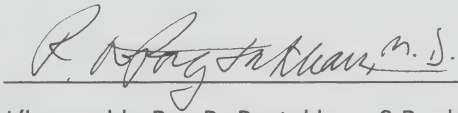
Gouvernement du Canada
Anciens Combattants

Government of Canada
Veterans Affairs

Anciens Combattants
Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses 2003-2004
Partie III

Approuvé :



L'honorable Rey D. Pagtakhan, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-49
ISBN 0-660-62296-3

BUDGET DES DÉPENSES

Anciens combattants Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government Publications

ESTIMATES

Western Economic Diversification Canada

2003-2004 Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

LIBRARY APR 21 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-82
ISBN: 0-660-62255-6

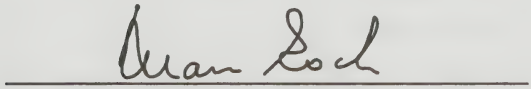
Western Economic Diversification Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Western Economic Diversification Canada

2003-2004

Estimates

Report on Plans and Priorities



Minister of Western Economic Diversification

Canada

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: MESSAGES 1

Minister's Portfolio Message 1
Secretary of State Western Economic Diversification 3
Management Representation 5

SECTION II: RAISON D'ÊTRE 6

Western Canada – A Complex Landscape 6
Alignment with the Speech From the Throne 7
Outlook for the Western Provinces 8

SECTION III: PLANNING OVERVIEW (STRATEGIC PLAN) 11

Economic Research 11
Advocacy 11
A Strategic Approach 12
Innovative WD Service Delivery Mechanisms 13
Delivering National Priorities to Serve the West 15
A More Focused Approach 16
WD Funding Programs 16
Non-Core Programs 18
A Good Governance Approach 18

SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES 19

Summary 19
Details 20
Innovation 21
Entrepreneurship 24
Sustainable Communities 28
On-going departmental Strategic Outcomes - Innovation 31
On-going departmental Strategic Outcomes - Entrepreneurship 32
On-going departmental Strategic Outcomes – Sustainable Communities 33
WD's 2003-2004 Corporate Cross-cutting Priorities 34
Government Wide Initiatives 35

SECTION V: ORGANIZATION 38

Western Economic Diversification Canada Organization Structure 38
Departmental Planned Spending 40

SECTION VI: ANNEXES 41

LIST OF ACRONYMS

ADM	Assistant Deputy Minister
CBSC	Canada Business Service Centre
CFDC	Community Futures Development Corporation
CFI	Canada Foundation For Innovation
CFI-SP	Canada Foundation For Innovation Support Program
CFP	Community Futures Program
CSP	Conference Sponsorships Program
DIAND	Department of Indian Affairs and Northern Development
DM	Deputy Minister
EMS	Environmental Management System
FEDO	Francophone Economic Development Organization
FJST	First Jobs in Science & Technology Program
GDP	Gross domestic product
GOL	Government of Canada On-Line
ICIP	Innovation & Community Investment Program
ITPP	International Trade Personnel Program
LIP	Loan Investment Program
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PCO	Privy Council Office
R&D	Research and Development
RPP	Report on Plans and Priorities
SI	Strategic Initiatives
SME	Small- and medium-sized enterprises
SD	Sustainable Development
SDNP	Service Delivery Network Program
SDS	Sustainable Development Strategy
TBS	Treasury Board Secretariat
WCBSN	Western Canada Business Service Network
WD	Western Economic Diversification Canada
WDP	Western Diversification Program
WEI	Women's Enterprise Initiative
WEPA	Western Economic Partnership Agreement

SECTION I: MESSAGES

Minister's Portfolio Message

I am proud to report on the measures being taken by the Industry Portfolio to help realize the government's goal of moving Canada into the ranks of the most innovative countries in the world by the year 2010. In today's global economy, innovation is the key to success. Thanks to innovation, we are finding new ways of thinking and better ways of working.

The Industry Portfolio Organizations are:

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada*
- Canada Economic Development for
- Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation*
- Industry Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

**Not required to submit a Report on Plans and Priorities.*

As the Minister responsible for the Industry Portfolio, I was pleased to be part of creating *Canada's Innovation Strategy*, which was launched in February 2002. Throughout the year, Industry Canada and its partners held 34 regional innovation summits and took part in many expert roundtables and sectoral meetings. In all, the views of more than 10,000 Canadians were heard. That exciting and productive process culminated at the National Summit on Innovation and Learning, which brought together more than 500 business, government and academic leaders, as well as representatives from non-governmental organizations.

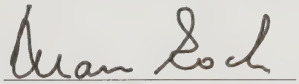
The Government of Canada is listening to Canadians. During the engagement process many excellent ideas were brought forward and, at the National Summit, were ranked in order of priority. Eighteen items were identified for action over the short term. I want to emphasize, however, that the process being discussed will be fully implemented over a 10-year period and must involve not only the Government of Canada, but all of its partners. Still, we have forged a very good beginning, and I am very encouraged by the positive response of the business and academic communities to the measures taken to date.

The Industry Portfolio's 16 member organizations work in partnership to ensure that Canadians have the support they need to meet the challenges of a rapidly evolving world economy. The cornerstone of all our future activities will be innovation.

It is my great pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* for Western Economic Diversification Canada (WD), which describes their expected achievements and results over the next three years.

In the coming years, Western Economic Diversification Canada will build on its strong record of advancing innovation in the West. Working in partnership with all levels of government, communities, research institutes and the private sector, WD will continue to leverage resources and set the stage for the growth of emerging innovation clusters such as new media, health technologies and micro-technologies throughout the West. Entrepreneurship is also a key focus. Through its Western Canada Business Service Network, WD will continue to assist small businesses with the information and resources they need to grow and succeed. Sustainable Communities is a new priority for the Department, and will ensure that in addition to economic considerations, social and environmental factors are taken into account in initiatives designed to foster community growth and development.

We have made great strides forward in working with Canadians through the engagement process for *Canada's Innovation Strategy*. We connected with businesspeople, academics and private citizens in every region of the country. I am confident that this renewed partnership will flourish over the coming year and that the results of our efforts will mean more and better jobs, a stronger and more dynamic economy, and a better quality of life for all Canadians.



The Honourable Allan Rock

Secretary of State Western Economic Diversification

The mandate of Western Economic Diversification Canada (WD) has remained consistent since it was established in 1987. We promote the development and diversification of the western Canadian economy, coordinate federal economic activities in the West, and reflect western Canadian interests in national decision-making. That does not mean our program objectives, priorities or delivery structures have remained static. Indeed, WD has experienced continuous and constant evolution throughout the past 15 years, and 2002-2003 was no exception.

The softwood lumber dispute and the Kyoto Agreement are just two examples of factors that pointed to a need for the department to undertake a strategic realignment that will permit us to play a stronger role in managing and coordinating complex horizontal policy and economic issues.

In order to consolidate our efforts, WD has undergone a natural evolution of our strategic direction that more accurately represents the outcomes we strive to achieve, rather than the means of achieving those outcomes.

The strategic focus of WD is now comprised of three pillars: Innovation, Entrepreneurship, and Sustainable Communities, directions that are congruent with the Government of Canada's economic development priorities, and those of the Industry Portfolio. Innovation and Entrepreneurship have been a major focus for several years, but our activities and priorities have evolved in response to emerging economic trends, government priorities, and our own experience.

Within the Innovation pillar, WD works to enhance the rate of technology development, commercialization and adaptation; improve the western Canadian knowledge infrastructure and capacity; and increase the growth and job creation in knowledge-based sectors.

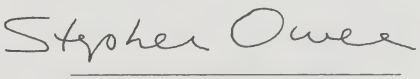
The Entrepreneurship pillar improves access to capital, services and information; promotes increased trade and export opportunities; and improves the skills and capacity of western Canadians and western Canadian businesses to enhance their competitiveness in the global economy.

Sustainable Communities is a new pillar reflecting the reality that economic prosperity cannot be pursued in isolation. Many other factors affect the ability of communities to access and take advantage of opportunities for economic growth.

Within the Sustainable Communities pillar, WD ensures that social, environmental and economic factors are considered when addressing community needs. We work to integrate federal programs so their impact on community development and sustainability is maximized; strengthen the capacity of urban and rural communities to implement activities promoting sustainability; and help identify new economic opportunities for communities facing severe adjustment impacts.

Across all three pillars, WD uses strategic partnerships –with other levels of government, the private sector, universities and communities – to maximize the investment in Western Canada's most valuable resources, the talents, energies and ideas of its people. The goal of ensuring that all western Canadians – including Aboriginals, youth, women, and residents of remote and northern communities – have an opportunity to participate in, and contribute to, the economic success of the region and our country underlies all of our activities.

Western Economic Diversification Canada has made – and will continue to make – a difference by acting as a catalyst for change that results in a measurable impact on the sustainable and diversified growth of the western Canadian economy.



The Honourable Stephen Owen

Management Representation

Report on Plans and Priorities

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-04 Report on Plans and Priorities (RPP) for Western Economic Diversification Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:*

It accurately portrays the organization's plans and priorities.

- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Oryssia J. Lennie
Deputy Minister
Western Economic Diversification Canada

Date: 11 March 03

SECTION II: RAISON D'ÊTRE

"WD is a catalyst for the sustainable and diversified growth of the western Canadian economy."

Founded in 1987, Western Economic Diversification Canada (WD) has been mandated to "promote the development and diversification of the economy of Western Canada and to advance the interests of the West in national economic policy".

Western Canada – A Complex Landscape



Excluding the northern territories, Western Canada comprises almost half of Canada's landmass, accounts for about a third of the country's population, and about a third of the country's economic output.

Economic growth in Western Canada is uneven. Economic differences and opportunities exist between sectors, and geographically. Each province has unique challenges to address and opportunities to pursue. Differences exist between communities as well.

For example, there are essentially two 'Norths': one composed of a few resource-based industrialized cities that face challenges due to growth and labour shortages, and the other consisting of a number of smaller, isolated communities with high rates of unemployment and lack of infrastructure needed to become part of the mainstream economy.

It has been estimated that over 200,000 Aboriginal jobs are needed by 2016 across the West in order to meet the demands of a growing Aboriginal population. At the same time, labour shortages will continue to impede western economic development. The Aboriginal population growth could potentially help to address the labour shortage problem if appropriate training and skills development initiatives are put in place.

Although Western Canada is still heavily reliant on resource-based sectors and lags behind in the development of an innovation system, there is much optimism regarding the many opportunities to be realized; this is where WD looks to make a difference.

WD partners with others, particularly those who are most likely to provide the scope and reach to make a difference. Our efforts are aimed at building knowledge infrastructure to create nodes of excellence by capitalizing on existing resource-based strengths and technologies, and include new areas such as life sciences, biotechnology, and nanotechnology, for example. These efforts are aimed at creating a sustainable, competitive business sector, leading-edge workforce, and thriving communities. These efforts benefit all Canadians.

WD, due to our makeup and size, is in essence a strategic, pragmatic, responsive and flexible department that is able to look for and create opportunities that a larger entity could not achieve. We often deliver national programs to western Canadians on behalf of other federal departments. Bottom line, WD is a catalyst for collaboration and leveraging financing together with other governments, small start up firms, universities, research institutes and large established enterprise.

Alignment with the Speech From the Throne

An important part of WD's mandate is delivering on national objectives as described in the Speech from the Throne.

> *"The government will target its regional development activities to better meet the needs of the knowledge based economy and address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities"*
>
> - 2002 Speech From the Throne

WD will continue to respond to the following government priorities reflected in the Throne Speech:

- Working with universities on strategies for research commercialization to create opportunities for entrepreneurs and to fuel innovation in a number of sectors;
- Promoting entrepreneurial skills and job creation including youth, persons with disabilities, and Aboriginal people; and,
- Working with provinces and municipalities to put in place a ten-year program for infrastructure.

WD is already working across Western Canada with universities and technology commercialization agencies through a number of mechanisms such as the TRLabs (Telecommunications Research) Laboratories Initiative, WestLink Innovation Network and the WestLink Technology Commercialization Internship Program. These activities are creating a new generation of innovative entrepreneurs in Western Canada. WD's activities in biotechnology and agriculture value-added sectors are an important and continuing contributor to innovation in the agriculture sector.

Entrepreneurial skills among aboriginal people have been developed through a number of initiatives, including training initiatives in northern Saskatchewan, and through specific Aboriginal initiatives with provincial and municipal governments. WD has built a sustained relationship with provincial and municipal governments through federal-provincial development agreements, urban development agreements, and the delivery of the Infrastructure Canada Program in the West.

WD's priorities and associated activities must be developed within the western Canadian context— reflecting the



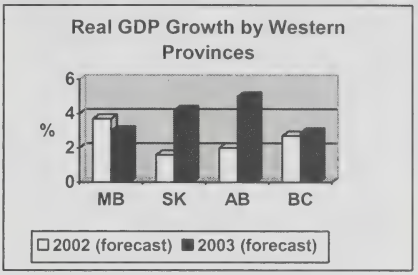
challenges and needs of western Canadians. Understanding the economic fundamentals and outlook of this diverse region is important if initiatives are to meet the needs and address the opportunities. Specific factors such as trade tariff disputes, droughts, and floods affect the economic performance of the region and define the environment within which WD must respond.

Outlook for the Western Provinces

The four western provinces share an important common denominator in their heavy reliance on natural resources compared to other regions of the country. Natural resources account for a large part of output and employment in Western Canada, and they comprise the vast majority of exports from the region. Today, the reliance on natural resources is creating some distinct challenges across the West.

British Columbia accounts for almost all of Canada's trade with the Pacific Rim. The province is facing a difficult economic transition as it copes with major biological, environmental, and trade related challenges in the fishing and forestry sectors. In Alberta, reliance on the energy industry brings mixed blessings. When oil and gas prices are high the province leads the nation in economic growth, prosperity and inter-provincial migration. When prices are low the province faces economic hardship and the challenge of coping with a huge number of newly unemployed workers. In addition to price instability the industry faces a new and fundamental environmental challenge in meeting commitments under the Kyoto Accord.

In Saskatchewan, along with parts of Alberta and Manitoba, longstanding reliance on an agriculture sector facing massive international challenges, combined with unpredictable moisture conditions, has placed a large part of the sector in peril. Manitoba is the most economically diversified of all western provinces. But the natural resource industries of mining, agriculture, and hydroelectricity production are still important contributors to an economy that is challenged to reduce reliance on traditional manufacturing industries such as bus manufacturing, furniture and garment production and food processing.



The economic overview was prepared using data sources that include: Conference Board of Canada, Autumn 2002 Canadian and Provincial Outlooks; Recent Economic Forecasts from the TD Bank, CIBC.

Despite the continued reliance on natural resources, regional development and diversification efforts are paying off. Traditional industries are making progress in becoming more productive and innovative, and new industries are being created – often through diversifying by building on inherent skills and knowledge.

The results are becoming apparent across the West. British Columbia is now home to world-leading clusters in fuel cell technology and new media technology. Alberta's innovative oil sands extraction and processing industry will result in a nationally secure supply of oil as long as it continues to be a required energy source. A downstream petrochemicals industry continues to make an important economic contribution, while new investments in nanotechnology, genomics and proteomics are turning Alberta's universities into international leaders in these new age technologies. Saskatchewan is now home to one of the world's leading subatomic particle accelerators, in addition to the already well-established biotechnology

and agricultural research industries. And Manitoba's health and life science research facilities are becoming increasingly important sources of innovation and economic contribution.

A key to economic growth and job creation is the cultivation of the small business community in Western Canada. While large businesses still dominate the output and export pictures, it is the small business community that continues to account for most job creation in the West. In Western Canada, there are over 740,000 small enterprises comprised of businesses with less than five employees and people who are self employed, and the trend line shows that small business creates over 45,000 jobs per year across the West. Since 1992, high technology, business and investment services, and health and social services are the three leading sectors of small business formation. To cultivate this sector of dynamic job creation, new small business owners must have access to the investment capital, management and export training, and productivity enhancements that will result in the small business sector continuing to provide jobs and sustained employment across the West.



Manitoba's diversified economy will help the province record a steady performance in 2003. It is anticipated that a normal crop year and sustained strength in the livestock industry will allow agriculture output to grow by 5 percent over the 2002 level. Moderate growth in the manufacturing sector is also anticipated in 2003 thanks to strength in the processed food, plastics and rubber, and machinery and transportation equipment industries. Higher mortgage rates are expected to dampen new housing construction in 2003, but private and public investment in mining, hydroelectric and health facility projects will pick up some of the slack. The rate of growth in the Manitoba economy is forecast at 3.7 per cent in 2002 and 3 per cent in 2003.



The Saskatchewan outlook for 2003 is highly dependent on weather conditions. After two successive years of devastating drought conditions the agriculture sector is forecast to make a strong rebound – but that can only occur through an early return to normal precipitation levels. The mining sector could also provide an economic stimulus, but global factors are proving to be a significant obstacle. If metal prices improve with a global economic recovery in 2003, and if the current excess world grain capacity is reduced resulting in increased potash production, then the mining industry could provide a significant economic boost in 2003. Higher mortgage rates and the completion of many large industrial construction projects in 2002 will dampen the outlook for the construction sector in 2003, although there is a potential benefit if key projects on the drawing board move to the building phase. The rate of growth in the Saskatchewan economy is forecast at 1.6 per cent for 2002 and 4.2 per cent in 2003—but that is predicated on a return to a normal crop year.



The Alberta forecast is heavily dependent on the outlook for the energy industry. With an improvement in the U.S. economy in 2003, and oil prices buoyed by a potential war with Iraq, it is expected that the oil and gas industries will see a drastically improved performance over 2002. However, there is a downside risk in that forecasts are showing some excess supply in the global oil industry in 2003, which would dampen the oil side of the outlook. The drilling industry, which took a beating in 2002, is also expected to recover strongly in 2003 and combined with another healthy investment year in oil sands the overall economic forecast is for strong growth. It is also expected that the bright economic outlook will continue to attract people from other provinces, giving another boost to domestic demand. Despite strong population growth, higher mortgage rates will result in new housing starts declining from a record year in 2002. The rate of growth in the Alberta economy is forecast at 2 per cent in 2002 and 5 per cent in 2003.



British Columbia's forestry sector continues to act as a brake on the province's economy. Since the levying of U.S. tariffs at the end of the second quarter of 2002, exports south of the border have been down significantly. This has reduced overall forestry sector output despite increased production from some mills as they try to squeeze out weaker competitors. Forestry is not expected to make a full-scale recovery until 2004. On the upside, the remaining goods-producing industries have fared much better. All non-forestry goods-producing sectors are forecast to turn in solid growth in 2003, with the utilities, construction and mining sectors leading the pack and contributing to strong employment gains. This growth and associated job creation is spurring new home construction, and housing starts are expected to remain strong in 2003 despite higher mortgage rates. The job creation record and resulting personal income growth are also supporting healthy consumption levels. Strong retail sales levels are helping offset some of the weakness in the tourist industry that still exists after the events of September 11th, 2001. The 2003 tourism outlook is at this point uncertain. The rate of growth in the British Columbia economy is forecast at 2.7 per cent for 2002 and 2.9 per cent for 2003.

SECTION III: PLANNING OVERVIEW (Strategic Plan)

Western Economic Diversification Canada is a small yet dynamic organization. Our strength is in our ability to build relationships that foster partnerships and alliances with all levels of government, industry and other stakeholders. WD nurtures a wide network, which provides access to valuable strategic business intelligence. The department's aim is to leverage advantage and opportunity by using ideas, knowledge and talent within Western Canada. Sometimes that means responding to ideas presented to WD, or WD catalyzing a group of like-minded players to respond to an opportunity. WD looks for opportunities to leverage grants and contributions funding and to invest those funds in partnership with other stakeholders to maximize their impact. Collaborating with other public and private sources achieves mutually desired outcomes focused on pre-positioning the West as a leader in the knowledge-based economy.

Economic Research

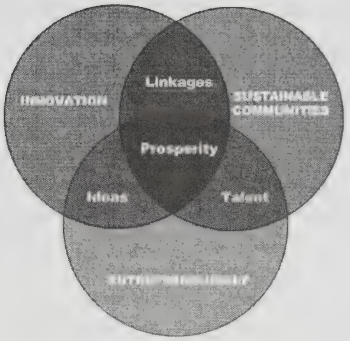
The first step in developing new policies and initiatives for western Canadians is to understand the region's needs, aspirations and opportunities. WD sponsors a select number of research projects that lead to better information in critical areas such as; opportunities in medical research, start-up and growth trends in small business, research infrastructure capacity, urban growth challenges, and broad economic and social trends. WD collaborates with provincial governments, academic institutions, think tanks and private sector donors to share in the costs of undertaking these research initiatives.

Advocacy

Once an understanding of a key issue is achieved, WD often undertakes advocacy activities to ensure western needs are taken into account in national policy decisions. Advocacy activities can involve working with stakeholders to achieve the synergy necessary for collective action.

A Strategic Approach

Since 1987, Western Economic Diversification Canada has evolved with changing economic pressures and has virtually eliminated direct financial support to small- and medium-sized businesses. WD investments help the West to respond to opportunities and challenges by recognizing business drivers that support small businesses to thrive and by consolidating partnerships in both the public and private sector to share the costs of major new initiatives. The department's efforts are undertaken within three core areas, referred to as pillars: Innovation, Entrepreneurship, and Sustainable Communities.



Innovation

WD is working to close the gap between the discovery of new ideas and processes and the marketing of new products and services. Efforts will result in a strengthened western Canadian innovation system.

Entrepreneurship

Small businesses are the driving force behind nearly 80 per cent of new jobs in Canada and the West. To fuel this engine of economic growth, Western Economic Diversification Canada, through the Western Canada Business Service Network (see next section for more detail), supports entrepreneurs in both urban and rural settings resulting in a competitive and expanded business sector in Western Canada.

Sustainable Communities

WD is working with partners and stakeholders to build sustainable and competitive communities in rural areas and, more recently, in cities. The department cannot do this alone; nor does it pretend to have all the answers or resources to pursue activities independently. WD can however, leverage its relationships, sharing its expertise and knowledge, and gathering intelligence to support those with ideas to coalesce toward solutions that are right for each unique situation.

Innovative WD Service Delivery Mechanisms

Partnering for Results

Western Economic Diversification Canada is a small department with limited resources. In order that western Canadians have direct access to the products and services that support their economic success, the Western Canada Business Service Network (WCBSN) was established. This network is a partnership of various organizations that help entrepreneurs across the West, in both urban and rural communities, find what they need to establish a business or make it grow. Services range from marketing information and funding options to counselling and support. The network comprises over 100 points of service, including the partners detailed below:

Canada Business Service Centres

Canada Business Service Centres (CBSCs) are managed through federal-provincial cooperative agreements that provide a single, seamless gateway to information for business. CBSC offices are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon and Winnipeg. The services of the CBSCs are extended to rural and northern communities by a network of CBSC regional access and Aboriginal service sites throughout the West. Each Centre offers toll-free telephone service and Internet access at: www.cbsc.org.

Community Futures Development Corporations

Community Futures Development Corporations (CFDCs) are volunteer-led, non-profit organizations located across Canada that take a grassroots approach to economic development. The 90 CFDCs across the West deliver a variety of services that include strategic economic planning, technical and advisory services, loans to small and medium-sized enterprises, and self-employment programs aimed at youth and entrepreneurs with disabilities. CFDCs focus on integrating the social and economic needs of their communities and on developing a vision for the future. For more information on the CFDCs, see http://www.communityfutures.ca/provincial/index.html .

Women's Enterprise Initiative

Women entrepreneurs are playing an increasingly important role in creating and operating small businesses across Canada. In many ways, women are leading the entrepreneurial wave – starting businesses at twice the rate of their male counterparts. Many encounter barriers and a lack of support. Western Economic Diversification Canada helps to remove these barriers by supporting Women's Enterprise Centres in each of the western provinces. These centres provide business advice and information, networking, mentoring, and access to capital specially designed for women clients. More information on these organizations can be found at their web sites:

British Columbia
http://www.wes.bc.ca/about/main.htm

Alberta
http://www.aweia.ab.ca.

Saskatchewan
http://www.womenentrepreneurs.sk.ca/whoweare/index.html

Manitoba
http://www.wecm.ca/aboutus.html

Francophone Economic Development Organizations

In April 2001, Western Economic Diversification Canada welcomed four Francophone Economic Development Organizations (FEDOs- http://www.wd.gc.ca/eng/pos/fedo/default.htm) to the Western Canada Business Service Network. FEDOs enhance the vitality of francophone communities in Western Canada by assisting in their economic development.

Support from WD enables these four provincial organizations to provide enhanced services to Francophones – including training, business and community economic development, access to capital, information services, marketing advice, networking and mentoring.

Aboriginal Business Services Network and Ancillary Partnering Opportunities

The primary focus of WD's Aboriginal strategy is on working with partners, including Aboriginal economic development organizations to assist Aboriginal peoples in the West to participate in the development and diversification of the region's economy.

The department links Aboriginal businesses to the broader business community activities pursued via the Sustainable Communities pillar through the Aboriginal Business Services Network (See URL http://www.cbsc.org/absn/ for additional detail.) WD is also a partner in the Industry Portfolio Aboriginal Business Development Initiative.

WD recognizes that most long-term solutions to Aboriginal economic development issues require a horizontal approach that involves Aboriginal peoples, all orders of government, and the business community at large. WD promotes an approach to Aboriginal issues, which takes into account the mandate and objectives of partnering federal government departments and western provincial governments. In this respect, the department assumes a facilitative and coordinating role on behalf of the federal government to address Aboriginal issues that require a horizontal approach, which sometimes may include aspects outside of WD's core economic development mandate. Examples include the Canada Saskatchewan Northern Development Agreement, the Vancouver Agreement and WD's leadership role in the Urban Aboriginal Strategy.

Multi Channel Delivery

The geographic landscape in the West presents additional challenges given the distance between those who need access and the closest point of service. WD recognizes the need to respond to citizen needs in whatever mode of service they prefer. This means continuing with the traditional ways of conducting business that we all are familiar with while enhancing our ability to use information technology to enable our ability to serve clients electronically as well.

Delivering National Priorities to Serve the West

Consistent with WD's legislated mandate to be the federal government's lead economic development agency in the West, the department is called upon to implement national programs and, as required, to address the economic impacts of natural disasters, military base closures and other situations arising from changes in federal policies. Subject to Treasury Board guidelines, WD delivers these programs in a manner that will support the objectives of the sustainable communities strategic priority. For example, Western Economic Diversification Canada delivers the Infrastructure Canada Program (ICP), a $557-million federal investment in the West, which levers matching funds through partnerships with provincial and municipal governments. The goal of the ICP is to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country, and improve Canadians' quality of life through investments that protect our environment and support long-term economic growth. The program primarily focuses on projects such as water and wastewater systems, solid waste management and recycling, and capital expenditures to retrofit or improve the energy efficiency of buildings and facilities owned by local governments.

During 2003-04, the department will also continue to implement the Red River Flood Protection Program. National program funds are reflected within the Sustainable Communities pillar. For funding details, please refer to Annex 1.

WD will begin to deliver Western Canada's share of the Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative, on behalf of Industry Canada, in partnership with CFDCs and the softwood advisory council. This $110 million federal assistance package is aimed at supporting economic development and diversification in communities across Canada directly impacted by the softwood lumber trade dispute. While WD is responsible for delivering this program in Western Canada, funds for the program are provided through Industry Canada.

A More Focused Approach

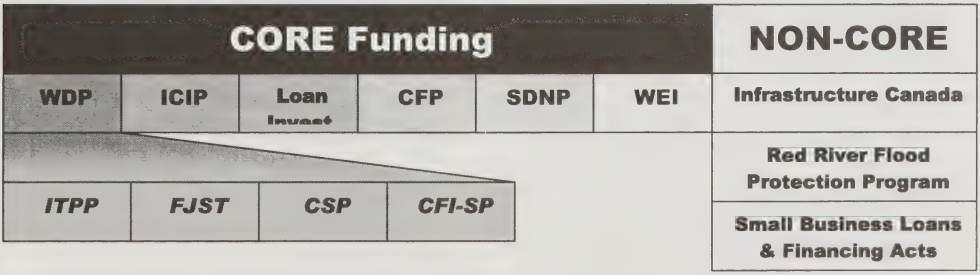
In WD's Report on Plans and Priorities for 2002-03, key results were outlined using the following headings: Innovation, Partnerships, Entrepreneurship, Economic Research and Advocacy, and National Programs and Other Initiatives. In an effort to consolidate our efforts, WD's strategic approach is now defined under three strategic outcomes: Innovation, Entrepreneurship, and Sustainable Communities. "Partnerships", "Economic Research", and "Advocacy" still remain important in how service is delivered. The new headings allow outcomes to be more easily identified and defined. WD also continues to



deliver non-core programs such as the Infrastructure Canada Program in concert with national criteria. WD grants and contributions are managed via various funding programs that are described in more detail below.

WD Funding Programs

WD's "core" funding refers to programs that are available under WD's strategic outcomes of Innovation, Entrepreneurship, and Sustainable Communities, while "non core" funding represents the funds delivered by WD in support of national initiatives such as the Infrastructure Canada Program. Refer to Section VI, Annex 1 at the end of this document for more details about these programs.



Western Economic Diversification Program (WDP):

Contributions under the WDP are made towards activities that support the development and diversification of the western Canadian economy. Funding is focussed on activities that support innovation, development and expansion of the business sector in Western Canada, creation or enhancement of partnerships that promote collaboration and investment in economic development and diversification and economic research to provide a sound

base of knowledge for the economic development and diversification of the western Canadian economy. Under the WDP, there are several sub-programs or initiatives, examples include:

International Trade Personnel Program (ITPP):

This program assists export-oriented SMEs in Western Canada. The program helps small businesses hire unemployed or under-employed recent post-secondary graduates to work on international trade-related projects.

First Jobs In Science & Technology Program (FJST):

Assists SMEs to adopt new technologies. The First Jobs Program provides funding to hire recent science and engineering graduates. As well as providing SMEs with valuable technological expertise at a reasonable cost, the program also provides Western Canadians with their "first jobs" in areas related to their field of training.

Conference Sponsorships Program (CSP)

Conference sponsorships offer a means for WD to develop and maintain valuable linkages with important western stakeholder groups. This program offers support to industry associations, economic development organizations and academic institutions holding conferences and events that support federal government and WD objectives.

The Canada Foundation For Innovation Support Program (CFI-SP):

Designed to enhance western institutions' rates of participation in the Canada Foundation for Innovation (CFI). The program provides eligible applicants with access to funds in order to prepare a proposal for the CFI program.

Innovation and Community Investment Program (ICIP):

ICIP supports innovation and creates new economic opportunities in western Canadian communities.

WD Loan Investment Program (LIP):

This program establishes loan funds in partnership with various financial institutions. WD contributes funds to a loan-loss reserve, which offsets a portion of the higher risk associated with eligible loans and leverages significant additional loan capital. This encourages financial institutions to supply loan capital to higher risk clients who would otherwise have trouble accessing capital.

Community Futures Program (CFP):

This program supports community economic development in rural and non-urban areas by assisting communities to develop and diversify their communities. Contributions are made to support the operating costs of Community Futures Development Corporations (CFDCs) in the four western provinces and to provide capital for an investment fund to provide financial assistance to small- and medium-sized enterprises (SMEs) that can not obtain funding from conventional sources.

Service Delivery Network Program (SDNP):

This program increases access to services in Western Canada through community-based organizations that provide business information services and access to capital to SMEs. Examples of Service Delivery Network Program Partners include the Entrepreneurs with Disabilities Program (EDP), the Urban Entrepreneurs with Disabilities Initiative (UEDI) and

Francophone Economic Development Organizations (FEDOs).

Women's Enterprise Initiative (WEI):

This program addresses the financial and business counselling needs of women-owned micro-enterprises that cover a wide range of sectors and types of projects.

Non-Core Programs

Infrastructure Canada Program:



This program is aimed at improving urban and rural infrastructure in Canada and Canadians' quality of life. The program is cost-shared with provincial and municipal governments and with private partners where applicable. WD delivers this national program in the four western provinces.

Red River Flood Protection Program

This program reflects the on-going support associated with rebuilding efforts following the Manitoba flood. There is $4.9 million dollars available as reflected in Annex 1.

Small Business Loans Act and Canada Small Business Financing Act

These two Acts target the development and expansion of small business across Canada in cooperation with financial institutions. Through this program loan loss guarantees are provided to the financial institutions who grant loans to eligible businesses as provided for under the Acts in return for guarantee fees. Although WD reports the western Canadian portion of these Statutory Programs and related fees, the program is administered entirely by Industry Canada. These items are reported under WD's Sustainable Communities Pillar.

A Good Governance Approach

The department has three pillars to focus our efforts, and many activities achieve outcomes associated with more than one pillar. The ongoing challenge is to represent financial information in a manner that reflects this diverse impact and to align information management systems to display this information from various perspectives. Improvements have been made to reporting this information and further refinements are being made.

Excellent progress has been made in developing results-based management accountability frameworks, which include an audit and evaluation component. An enhanced risk management framework will be incorporated into an improved business planning process.

SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

Summary

In an effort to increase our focus and concentrate the impact of our resources, effective this reporting period, WD has revised our focus to three areas: Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities.

Strategic Outcomes	Planned Results
Innovation A strengthened western Canadian innovation system.	▪ Enhanced technology commercialization and adoption. ▪ Improved knowledge infrastructure and capacity. ▪ More innovative communities. ▪ Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players.
Entrepreneurship A competitive and expanded business sector in Western Canada.	▪ Improved business management capabilities of SMEs. ▪ Improved access to financing for SMEs. ▪ Increased investment in Western Canada. ▪ Increased participation in international markets.
Sustainable Communities Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities.	▪ Greater collaboration and integration among governments and communities. ▪ Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities. ▪ Increased participation of Aboriginal people in the economy. ▪ Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development.

Details

The transition to three strategic outcomes – Innovation Entrepreneurship, and Sustainable Communities, simplifies our approach. It also means that we are moving to a new structure both physically and philosophically. Our human resources are being realigned to match this three-pillar structure, while our business processes are being enhanced to maximize the return for the resources invested. In addition to the priorities identified for each of the three pillars, two corporate crosscutting priorities will also be addressed:

1. Working with the Western Canada Business Service Network (WCBSN) and other partners to explore innovative ways to deliver products and services to enhance the results achieved in all three pillars.
2. Developing clearer performance indicators and have an enhanced process in place by March 31, 2004 for measuring results.

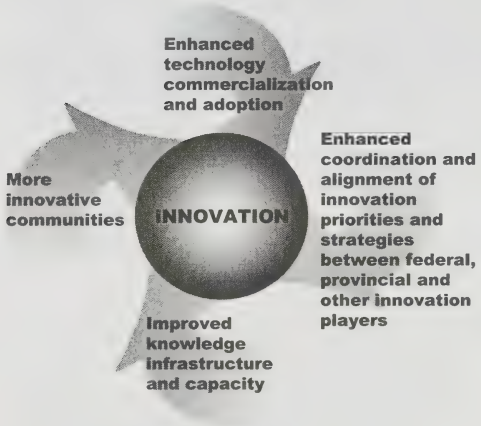
All organizations are confronted with a deluge of information, increasing demands, competing priorities, and the need to remain responsive and relevant to their clients. A knowledge-based economy requires a well-informed and strategic response. WD will reallocate resources that had been targeted toward direct service to SMEs toward increasing our policy capacity to respond more effectively to Westerners' needs. The WCBSN and other partners will absorb the services to SMEs, without disruption to the current level of service.

A more detailed description of each of the three pillars follows. Priorities are set out in each pillar that link to one or more of the corporate crosscutting areas identified above. Please refer to pages 31 to 34 for a consolidated view of WD's priorities.

Innovation

Strategic Outcome: A strengthened western Canadian innovation system.

Total Planned Spending - $76.6 million



Overview

Innovation is the process through which new economic and social benefits are extracted from knowledge by the generation, development and implementation of ideas to produce new products, processes and services. It is widely recognized that much innovation occurs at a regional level and occurs best in an environment where a number of factors comprising an innovation system are optimum. A highly developed innovation system, focused on a specific area of strength, is called a cluster. An innovation system includes:

- Knowledge infrastructure (universities, research facilities, industry, government labs, etc.) that yield new technologies and a skilled workforce;
- Sufficient early stage venture capital financing to support the commercialization of technologies;
- Organizations which facilitate communications between the players in the innovation system such as industry associations;
- Firms with the capacity to develop and adopt new technologies with linkages to both local and global markets; and
- A business environment that is conducive to innovation.

In Western Canada, innovation indicators such as expenditures on R&D, manufacturing output, percentage of science jobs, number of patents issued, and technology commercialization and adoption rates are lower than those of Central Canada, and other international benchmarks. This points to structural weaknesses in the western innovation system. Although Western Canada has a strong resource sector and well-recognized research capacities in the universities, this masks the need to build a more integrated system of innovation.

WD's innovation strategy contributes directly to its mandate "to promote economic development and diversification in Western Canada". By strengthening the western Canadian innovation system, WD works to improve knowledge infrastructure and capacity, to enhance technology commercialization, to assist communities to develop and implement innovation strategies and to enhance the

coordination and alignment of innovation priorities between innovation system players. Innovation systems connect research strengths with industry's commercialization and product development focus. By building and sustaining a critical mass of research, technological, financial and human resource in the West, and by forging strong linkages among innovation players, WD contributes to the formation of technology clusters and to the economic growth and prosperity of Western Canada.

Over the past year, WD has once again been very active in supporting innovation in Western Canada. In 2001-02, approximately 59%, ($63M) of WD's new approvals has been made to innovation projects, up from 44% in the previous year.

Benefits

WD's strategic outcome for the priority area of innovation is: "A strengthened western Canadian innovation system." By continuing to strengthen the western innovation system by enhancing capacity through investments in infrastructure and linkages, by increasing technology commercialization, by strategic investments in R&D, and skills, the West will continue its evolution towards a knowledge-based economy that is less reliant on natural resources. These plans and priorities, supporting WD's strategic outcome for innovation, remain consistent with previous years, however have been re-ordered to reflect an increased priority on technology commercialization.

WD's investments in innovation contribute to key technology sectors in Western Canada, and to establishing a foundation for emerging clusters. WD is responsive to gaps and opportunities by sector and location and plays a leadership role in creating linkages between jurisdictions. Investments in the innovation system, some of which will develop into world-class clusters, is an on-going process. Supporting innovation at the community level requires different strategies including community planning, creating access to technology developers and marshalling community resources to a common goal.

Priorities

Implementing innovation activities will continue to be a top priority for WD. In addition, over the next year, efforts will focus on:

1. Undertaking a strategic priority setting and planning process to identify emerging sectors for future investments;
2. Over the next three years, WD will align innovation priorities among stakeholder groups by directing efforts to create capacity and synergies in the innovation system; and,
3. Enhancing performance measurement and reporting – working with the Senior Officials Forum on Innovation, WD will review and improve its measurement of innovation performance and impacts and communicate the results to Canadians.

Challenges / Risks

For the innovation system to operate efficiently there is a need for all members to work toward mutual goals, in a timely synchronized manner. This requires a shared vision and priorities, creativity, ongoing communication among stakeholder groups, dedicated budgets and mechanisms for investments, and the ability to measure performance of both individual

investments and the innovation system as a whole. Over the next year, WD will continue to work towards strengthening the innovation system in the West, with a priority on measuring performance and results.

Key Partnerships and Relationships

Due to the scope and nature of innovation investments, WD has developed partnerships with key innovation stakeholders in Western Canada. These include provinces, other federal departments, universities, industry associations and other innovation stakeholders. Of the WD projects approved in the past year, WD's contributions averages one-third of costs, these partners contributed the remainder.

Linkages With Government Themes or Management Initiatives

In 2003-04, innovation continues to be a top priority for WD, provincial governments and the federal government. In 2002, Industry Canada released Canada's Innovation Strategy *Achieving Excellence – Investing in People, Knowledge, and Opportunities,* which identified Canada's innovation challenges under the broad themes of Knowledge Performance, Skills, Innovation Environment and Strengthening Communities. Human Resources Development Canada's (HRDC) companion document, *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians* focuses on issues related to highly skilled personnel (HQP). An extensive consultation process, with seven summits in Western Canada in 2002 revealed the following priorities of westerners: increasing R&D capacity; fostering linkages between government, academia, and industry; enhancing technology commercialization; increasing the supply of and access to venture capital; improving mechanisms for increasing the experience of skilled workers; building an innovation culture; and undertaking joint efforts to build on regional strengths.

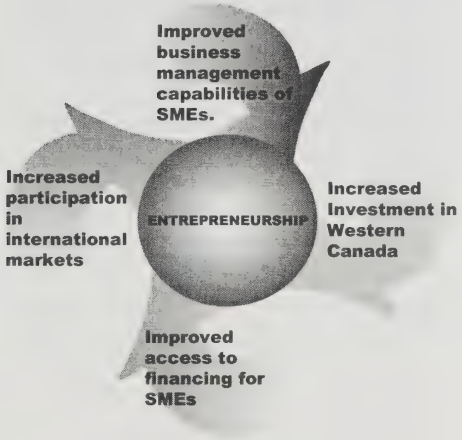
Planned Results, Performance and Timeframes

Refer to the priorities and performance indicator matrix on page 31 for detail.

Entrepreneurship

Strategic Outcome: A competitive and expanded business sector in Western Canada.

Total Planned Spending - $71.6 million



Overview

Since the department was established in 1987, it has recognized that small and medium sized enterprises (SMEs) are critical to the economy in Western Canada. Small and micro businesses account for about fifty percent of all jobs in Western Canada, which is about five percent higher than for the rest of Canada. However, in order to grow and be successful in today's global economy, SMEs require business and management information and access to capital. SMEs also require assistance in adapting to new technology, exporting, selling to government and e-commerce.

In 1995 WD formed client service units to assist SMEs in accomplishing their goals, including working with entrepreneurs to provide one-on-one business advisory services. Since that time, the Western Canada Business Service Network (WCBSN) has grown and matured to the point where it can provide many of these business advisory services. This shift will allow WD to reallocate its staff resources to other priorities while maintaining a high level of client services to SMEs. WD remains committed to entrepreneurship and entrepreneurial development and will focus its efforts on more advanced levels of services to stakeholders.

Benefits

The expected benefits of WD's entrepreneurship activities are:

1. Improved access by western Canadian businesses to the capital, services, and information they require to start or expand their operations;
2. Access by individuals and groups outside of the economic mainstream (e.g. Aboriginals, youth, women entrepreneurs, remote communities) to capital, and business;
3. Increased trade and export opportunities for western businesses;
4. Increased investment in Western Canada; and,
5. Improved skills and capacity of western Canadians and western Canadian businesses to start, expand, manage and innovate in order to increase their competitiveness within the global economy.

Priorities

WD will work with the WCBSN and other stakeholders to ensure that entrepreneurs have access to services in the areas of business planning, e-business, exporting, investment, procurement and financing. The WCBSN includes the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Women's Enterprise Initiatives (WEIs), Francophone Economic Development Organizations (FEDOs) and the Canada Business Service Centres (CBSCs). Through the WCBSN, WD will continue to provide citizen-centred service to meet the needs of western entrepreneurs including rural, women, youth, Francophone and Aboriginal entrepreneurs as well as entrepreneurs with disabilities.

WD will continue to be engaged in entrepreneurship development through the delivery of business programs, capacity building with partners, industry collaboration on initiatives and support to industry sector groups focused on entrepreneurship. The type of challenges faced by industry sectors may vary from forestry issues in British Columbia to agriculture value-added issues in Manitoba, but it is envisioned that by collaborating with industry to address systemic issues, barriers to growth and success in the western economy can be reduced.

The government has placed a high priority on investment attraction and enhanced Foreign Direct Investment (FDI). Canada has fallen behind in its "share" of world FDI and the West has fallen behind the rest of Canada. WD has always been involved in promoting new investment in Western Canada but over the next three years plans to increase emphasis in this area because of the potential to stimulate economic growth, innovation, and sustainable development. Foreign direct investment (FDI) can increase the productivity of Western Canadian businesses by transferring new technologies, upgrading management skills and broadening market access and trade opportunities. WD will place a priority on working with Investment Partnerships Canada (IPC) and the IPC Advisory Board in promoting Western Canadian investment opportunities. WD will also work with industry, other government organizations, and communities to identify and generate new investment into Western Canada.

Increasing export activity is also critical to creating a competitive and expanded business sector in Western Canada. Increased involvement in key trade policy developments that impact Western Canada and advocate for western priorities and positions will be a priority for WD over the next three years. WD will also continue to work with federal, provincial and private sector partners to undertake enhanced trade promotion and trade development activities including activities which support enhanced management skills to increase export readiness and export activity of SMEs.

Changes From Previous Plans and Priorities

WD has worked for several years to build a cost-effective business service network to help entrepreneurs to grow and expand their businesses. Included in this network has been a contingent of WD client service officers located in each WD office in Western Canada. As a member of Team Canada Inc (TCI), WD and other regional development agencies have the mandate to provide

skill development and export readiness services to SMEs.

Until this year, WD staff provided SME clients with direct, one-on-one services related to export skills development and export readiness training. Following a review of departmental operations the department has determined that the WCBSN will continue to provide these services in the future, which will require these contractual arrangements with the service partners to be renewed. WD will continue to participate as active members of the Regional Trade Networks (RTNs) in Western Canada. RTNs are federal-provincial Trade and Investment Teams, established through Memorandums of Understanding in every province. WD employee resources will be refocused to meet other program and policy demands being placed on the department.

Adjustments Derived From Previous Performance Assessments

Over the past year the CFDCs and WEIs commissioned impact studies of their programs and WD has had evaluations carried out of the CBSCs and Loan Investment Fund Program. All of these studies were very supportive of the programs and their recommendations will be considered as we strive to continuously improve client service and reporting on results.

Challenges and Risks

All of the funding agreements with WCBSN members expire in March 2005 and will need to be renegotiated for fiscal year 2005-2006. WD has engaged its partners in a dialogue to examine funding needs as well as address the challenges associated with contributing to WD's strategic outcomes, reporting on results, improving efficiency and examining opportunities to access other sources of funding. WD is challenged to ensure that WCBSN partners have the capacity to deliver quality services in all aspects of WD's entrepreneurship strategy.

Key Partnerships and Relationships

WD objectives relating to entrepreneurship will be accomplished largely through partnerships with other organizations. The CFDCs, WEIs and FEDOs are each governed by volunteer boards of directors drawn from the communities they serve. WD's network of service delivery partners ensures the involvement of key community stakeholders who can identify local community priorities and opportunities. Contacts in rural communities in particular assist WD and its federal partners to work together with communities to promote improved planning and greater coordination of programs and services that respond to community economic and social development needs. WD will continue to provide assistance to these organizations to help them provide local solutions to community challenges.

WD also works with financial institutions to address access to capital issues facing entrepreneurs. These organizations provide loans using their own capital with support from WD in the form of "loan loss reserves" designed to offset a portion of net losses on defaulted loans. All of these funds are designed to assist the financial institutions to increase the level of risk taken to support entrepreneurs in the early stages of their businesses or moving into new product lines and markets.

WD's work in trade and investment will be carried out with other federal

departments and in partnership with the four western provinces. Within the federal government, WD's deputy minister is a member of two key committees that oversee federal activities in trade and investment: the Deputy Ministerial Committee on International Business Development and the Investment Partnerships Canada Advisory Board. With respect to federal-provincial liaison, WD's deputy minister chairs the western federal-provincial Deputy Ministers' Economic Development Forum. The DM Forum meets to discuss and, where possible, direct joint action on a broad range of economic development issues, including trade and investment.

At the officials level, WD participates as a member of both the Western Trade Officials and Western Investment Officials committees. Each of the committees includes membership from the four western provinces and the Northwest Territories, the International Trade Centres in the West, Investment Partnerships Canada, and WD. The purpose of both committees is western coordination, information exchange and joint planning. Finally, WD participates actively in the four provincial trade/investment teams that are part of the countrywide Regional Trade Network (RTN). RTNs are the primary coordination mechanism for a broad range of trade and investment activities.

Linkages With Government Themes or Management Initiatives

As part of a continuous management improvement plan as envisioned by the Treasury Board Modern Comptrollership Initiative, the Action Plan for the department includes several items related to the transition away from direct client service. Action items relate both to the potential impact on the entrepreneurs the department serves as well as on staff whose jobs are impacted by the change. Managing this process will be a priority for the department.

The transfer of responsibilities for direct client service delivery to SMEs will create a challenge for WD to ensure that its responsibilities under the Service Improvement Initiative and Government on Line are met. In order to address these challenges, WD will need to work even more closely with its partners to ensure delivery standards and accountabilities are in place.

Planned Results, Performance and Timeframes

Refer to the priorities and performance indicator matrix on page 32 for detail.

Sustainable Communities

Strategic Outcome: Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities.

Total Planned Spending - $222.1 million



Overview

Promoting sustainable communities in Western Canada is one of three priorities for Western Economic Diversification Canada.

WD's sustainable community activities ensure that economic, social and environmental considerations are taken into account in initiatives designed to foster community growth and development.

Benefits

The Sustainable Communities strategic priority involves economic development and diversification initiatives and coordination activities that allow communities to sustain their economies and adjust to changing and often very challenging economic circumstances. It includes facilitating economic recovery from depressed economic circumstances and working collaboratively with other federal departments, other governments and communities. It encompasses WD's work in urban centres through urban development agreements. Federal provincial agreements, such as Western Economic Partnership Agreements, Northern Agreements and the Infrastructure Canada Program reflect the department's coordination and support for community-based economic development opportunities. Community Future Development Corporations and other members of the Western Canada Business Service Network carry out aboriginal economic development and community economic development coordination.

Priorities

WD expects to enter into and implement agreements and arrangements with other governments and other federal departments to enhance economic activity and quality of life in urban, rural, northern and Aboriginal communities across Western Canada. Specifically, WD expects to carry out the following over the next three years:

1. Support urban development through formal and informal arrangements with provincial and municipal government;
2. Consider new partnering arrangements with provincial governments (e.g. Western Economic Partnership Agreements);

3. Increase Aboriginal participation in the western economy;
4. Address economic challenges and opportunities in northern areas of the western provinces; and,
5. Assist communities to develop and implement long-term economic development plans to enhance their sustainability.

WD is responsible for the delivery, on behalf of the federal government, of a number of National Programs in Western Canada that are congruent with the department's core programming. Subject to Treasury Board guidelines, WD will deliver National Programs, such as the non-core Infrastructure Canada Program and the Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative, in a manner that will support the objectives of the Sustainable Communities priority.

The department will also continue to actively engage westerners in consultations to identify needs and priorities and to forge new and expanded partnerships with western stakeholders. The department has unique insights into the activities of provincial and municipal governments in the West. It also has a strong network including business associations, research organizations, voluntary organizations and other interests that provide insights into, and sensitivity to, the regional dynamic. The Secretary of State's Business Advisory Councils, the western federal provincial Deputy Ministers Economic Development Forum and the Assistant Deputy Ministers' Policy Forums have been established in order to allow WD to anticipate emerging issues, communicate these clearly to other federal agencies and plan effective responses.

Changes From Previous Plans and Priorities

Sustainable Communities is a new priority within WD's strategic directions. Sustainable Communities replaces the strategic priority identified last year as "Partnerships". Working in partnership with other departments and other governments, and with community organizations will continue to be a defining element of WD's approach. However, we believe that this new strategic priority more accurately captures the desired outcome of the department.

Adjustments Derived From Previous Performance Assessments

In 2001-02, the department spent a total of $27.4 million, or 13.6% of total grants and contributions expenditures, on the Partnerships strategic outcome. The majority of these expenditures were carried within the federal-provincial Western Economic Partnership Agreement (WEPA) framework. These agreements have now expired although previously approved WEPA projects and expenditures will continue during 2003-04. Discussions are continuing with the provincial governments on the development of shared framework visions for the next round of WEPAs. A new round of agreements will be subject to the availability of financial resources over the life of the agreements.

Challenges and Risks

1. The Sustainable Communities strategic focus encompasses economic, social and environmental outcomes. WD's primary role is to support economic development activities, while taking into account social and environmental considerations. Learning how to

apply this balanced approach to economic development will challenge the department.

2. Effective community-based action requires considerable flexibility to tailor approaches to local needs, opportunities and strengths. The challenge is to tailor approaches while maintaining a focus on federal priorities and appropriate accountabilities.

Key Partnerships and Relationships

Partnering is the modus operandi of WD. Partnering with other governments, federal departments, community organizations such as Community Futures Development Corporations and Francophone Economic Development Organizations, non-profit groups and the private sector, reduces overlap and duplication, levers additional resources to address western issues and involves westerners in federal decision making. The Vancouver Development Agreement addresses economic development issues in that city, for example.

Linkages With Government Themes or Management Initiatives

Both the 2001 and 2002 Speeches from the Throne noted the importance of building and strengthening Canadian communities in general and Aboriginal communities in particular. The 2002 Throne speech was unequivocal in this regard:

- *"Government will target its regional development activities to. ...address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities."*
- *"The government will work with interested provinces to expand on existing pilot programs to meet the needs of Aboriginal people living in cities."*
- *"Modern infrastructure is the key to the prosperity of our cities."*

Planned Results, Performance and Timeframes

Refer to the priorities and performance indicator matrix on page 33 for detail.

On-going departmental Strategic Outcomes - Innovation		*Focus for 2003-2004*	2003-2004 Focus Expected Results	Performance Indicators & Measurement Methodology
Innovation	**Strategic Outcome 1: A strengthened western Canadian innovation system.**			
	Planned Results			
	▪ Enhanced technology commercialization and adoption. ▪ Improved knowledge infrastructure and capacity. ▪ More innovative communities. ▪ Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players.	Implementing innovation activities will continue to be a top priority for WD. In addition, over the next year, efforts will focus on: 1. Undertaking a strategic priority setting and planning process to identify emerging sectors for future investments; 2. Over the next three years, WD will align innovation priorities among stakeholder groups by directing efforts to create capacity and synergies in the innovation system; and, 3. Enhancing performance measurement and reporting – working with Senior Officials' Forum on Innovation, WD will review and improve its measurement of innovation performance and impacts and communicate the results to Canadians. (Links to corporate cross-cutting priority three.)	▪ A more focused, responsive and enhanced collaborative approach to innovation system development that is targeted, measurable, and reflective of Western Canada's needs. ▪ Refer to the second corporate cross-cutting priority results on page 34.	▪ A WD Innovation Strategy document will be published before March 2004, including an action plan, performance indicators, and measurement methodology. ▪ Refer to the second corporate cross-cutting priority measurement methodology on page 34.

On-going departmental Strategic Outcomes - Entrepreneurship		*Focus for 2003-2004*	2003-2004 Focus Expected Results	Performance Indicators & Measurement Methodology
Entrepreneurship **Strategic Outcome 2: A competitive and expanded business sector in Western Canada.**	**Planned Results** ▪ Improved business management capabilities of SMEs. ▪ Improved access to financing for SMEs. ▪ Increased investment in Western Canada. ▪ Increased participation in international markets.	While continuing with existing Entrepreneurship activities, WD will be: 1. Exploring options and successfully executing an effective transfer of WD's direct client service to the WCBSN and other partners in a mutually beneficial manner. 2. Exploring investment attraction and export development options for Western Canada.	▪ Refer to the first corporate cross-cutting priority results on page 34. ▪ Approval and implementation of an investment attraction strategy supported by expected outcomes, delivery approaches, roles, responsibility, accountability framework, performance indicators, and measurement methodology options. ▪ Refer to the second corporate cross-cutting priority results on page 34.	▪ Refer to the first corporate cross-cutting priority measurement methodology on page 34 ▪ A document supporting the decision by midyear and evidence of the infrastructure in place to support implementation prior to fiscal year end, should it be approved. ▪ Refer to the second corporate cross-cutting priority measurement methodology on page 34.

On-going departmental Strategic Outcomes – Sustainable Communities		*Focus for 2003-2004*	2003-2004 Focus Expected Results	Performance Indicators & Measurement Methodology
Sustainable Communities	**Planned Results**			
Strategic Outcome: Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities.	▪ Greater collaboration and integration among governments and communities. ▪ Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities. ▪ Increased participation of Aboriginal people in the economy. ▪ Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development.	While continuing with existing Sustainable Communities activities, WD will: 1. Develop new collaborative mechanisms to address urban development issues. 2. Address economic challenges or opportunities in northern regions. 3. Coordinate and participate in federal horizontal initiatives, including the Urban Aboriginal Strategy processes. 4. Undertake skill development initiatives to address shortages in the workforce. 5. Support/Strengthen community leadership and capacity to plan, lead, and implement activities that will promote community sustainability.	▪ Refer to the second and third corporate cross-cutting priority results on page 34. ▪ New cooperative urban development or northern development mechanisms. ▪ Implement Urban Aboriginal Strategy pilot projects in four cities. ▪ Implement at least one Aboriginal skills development initiative. ▪ Undertake community economic development processes in two regions/communities.	▪ Refer to the second and third corporate cross-cutting priority measurement methodology on page 34. ▪ Number of cooperative urban development and northern development mechanisms. ▪ Number of people trained. ▪ New models to manage horizontal initiatives and numbers of people benefiting from pilot projects. ▪ Community economic development plans and results of projects flowing from plans. ▪ Amount leveraged from WD investments.

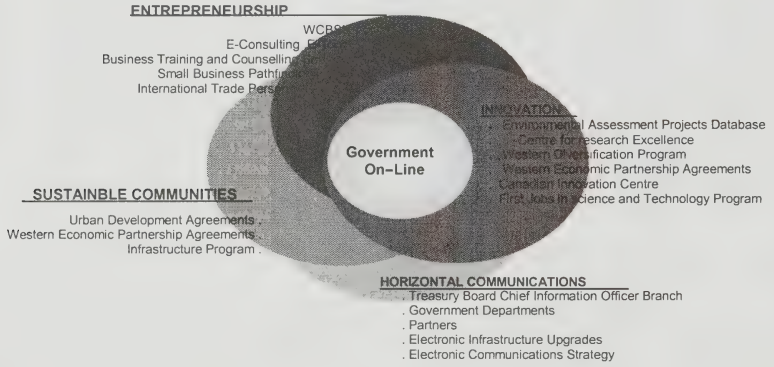
WD's 2003-2004 Corporate Cross-cutting Priorities		
	Expected Results	**Performance Indicators & Measurement Methodology**
1. Working with the Western Canada Business Service Network (WCBSN) and other partners to explore innovative ways to deliver products and services to enhance the results achieved in all three pillars.	▪ Neutral or positive impact on client satisfaction by maintaining client service via partnerships. ▪ Increased policy capacity within WD to enhance ability to respond to western needs in a knowledge-driven economy. ▪ Increased leveraging of resources.	▪ Survey and evaluation results measured via client satisfaction surveys and evaluations. ▪ Dollars and resources leveraged as per G/X Management System information.
2. Developing clearer performance indicators and have an enhanced process in place by March 31, 2004 for measuring results.	▪ An improved ability to measure the impact of WD investments. ▪ Continuous improvement of programs, products and services delivered to western Canadians.	▪ Performance indicators developed to measure results for Canadians relative to WD's Strategic Objectives that are aligned with government-wide key societal indicators based on revised Results-based Management Accountability Frameworks.

Government Wide Initiatives

Government On-Line Vision and Strategy

Western Economic Diversification Canada's (WD) Government On-Line (GOL) vision includes a multi-channel approach to deliver the department's mandate by providing products and services to western Canadians through all types of service channels: in person, correspondence, fax, telephone, video-conferencing and through the Web. The challenge is to meet the diverse needs of WD's clients and to offer a variety of on-line products and services that meet those needs. The on-line products and services will complement - not replace - the use of existing methods of interacting with external clients. Government On-Line strategies are centred on the three core business lines of Innovation, Entrepreneurship, and Sustainable Communities and are supported by a strong program of economic research and analysis. The WD GOL Public Plan can be found at:

- English: http://www.wd.gc.ca/eng/rpts/strategies/gol/GOLOct2002EN.pdf
- French: http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/strategies/gol/GOLOct2002FR.pdf



Sustainable Development Strategy

As a department that supports economic development in Western Canada, WD believes that there is a responsibility to contribute to development in a way that is sustainable and recognizes the interaction of economic, social and environmental considerations. In 2003-04, WD will introduce sustainable communities as a new priority within the department's strategic directions.

In 1997, federal departments tabled the first sustainable development strategies in Parliament and have been required to table new strategies every three years. The department is moving into the final year of the SDS 2000. WD's priority will be to complete the strategy. Among the activities to be pursued are the final approval and implementation of the Environmental Management Systems

(EMS) and the Strategic Environmental Assessment (SEA) for new programs. Also, the year will see the completion of various greening operations projects.

WD will also develop our third Sustainable Development Strategy in 2003-04. Through evaluations of WD's current SDS and consultations with stakeholders, the department will create a new SDS, which will incorporate the three departmental pillars: Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities and link to the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS).

WD contributes to the FSDS by supporting sustained western community and economic prosperity. The department will continue to participate in federal interdepartmental sustainable development committees. In addition, a Green team will lead the department on "greening" activities, encouraging more environmentally friendly procurement practices, participating on the interdepartmental greening operations committees, and ensuring sustainable and energy efficient practices within the department.

Modern Comptrollership

WD has always been committed to good management and continuous improvement. The Modern Comptrollership Initiative has provided us with a framework and resources to meet WD's management improvement goals in the short term with the intent to manage the department efficiently and effectively over the longer term.

WD's priorities for advancing Modern Comptrollership within WD are to:

- Increase internal dialogue on Modern Comptrollership, including its benefits, to raise awareness, increase understanding, build commitment that will promote positive change;
- Strengthen departmental policy and regional leadership capacity;
- Establish stronger linkages between departmental and regional operational plans and priorities to ensure a cohesive approach to the achievement of WD objectives;
- Develop an Integrated Risk Management Framework;
- Establish and monitor measures and indicators of organizational health to ensure a strong and sustainable workforce able to meet and deliver on organizational objectives; and,
- Further integrate and disseminate the culture of performance management into the planning and conduct of WD business to raise awareness, increase understanding, and build commitment to measuring and reporting on WD's performance.

Service Improvement Initiative

As a federal organization involved in the Service Improvement Initiative, WD's priority continues to be the provision of high levels of service to clients. Over the next year WD will be withdrawing from providing business advisory services directly to the public. Third parties will deliver these services. WD

will encourage these delivery organizations to maintain the expectations of quality service that WD has established.

This realignment will require changes in performance measurement and service level evaluation processes. The coming year will challenge WD to find ways of incorporating:

- Service level accountabilities into partnership and 3rd party delivery agreements.
- Measurement of client service satisfaction levels by those partner organizations working directly with the public, using common measurement tool methodologies.

Building on the satisfaction survey performed last year with WD's Grants and Contributions clients, WD will continue to survey the satisfaction levels of this client.

Through assisting in citizen-centred learning events and the sharing of information with the WCBSN, WD will seek to enhance its partner relations and encourage the overall improvement of client satisfaction levels.

Official Languages

Western Economic Diversification Canada is committed to the objectives of Section 41 of the *Official Languages Act* of:

(a) Enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and

(b) Fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society.

In the last few years, WD has developed and implemented a strong Action Plan in response to its commitment to Section 41 of the *Official Languages Act.*

WD will continue to build on the strengths in the francophone communities in Western Canada, in partnership with the four Francophone Economic Development Organizations (FEDOs.) The FEDOs have been members of WD's Western Canada Business Service Network (WCBSN) since 2001. The FEDOs are la Société de développement économique de la Colombie-Britannique, la Chambre économique de l'Alberta, le Conseil de la coopération de la Saskatchewan, and le Conseil des municipalités bilingues du Manitoba.

The department's priorities for 2003-04 will be to complete the current Action Plan. Other WD priorities for the official languages file will be to grow relationships with other departments and committees involved in Section 41 to advance Francophone economic development.

The current Action Plan terminates in 2003-04 and the challenge will be to create a new Action Plan, which will encourage new partnerships and opportunities to expand on current community and economic development initiatives. The ultimate outcome sought will be an economically sustainable western Francophone community. In addition, WD will advance community-based economic development projects under the Memorandum of Understanding between WD and Canadian Heritage through the Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC).

SECTION V: ORGANIZATION

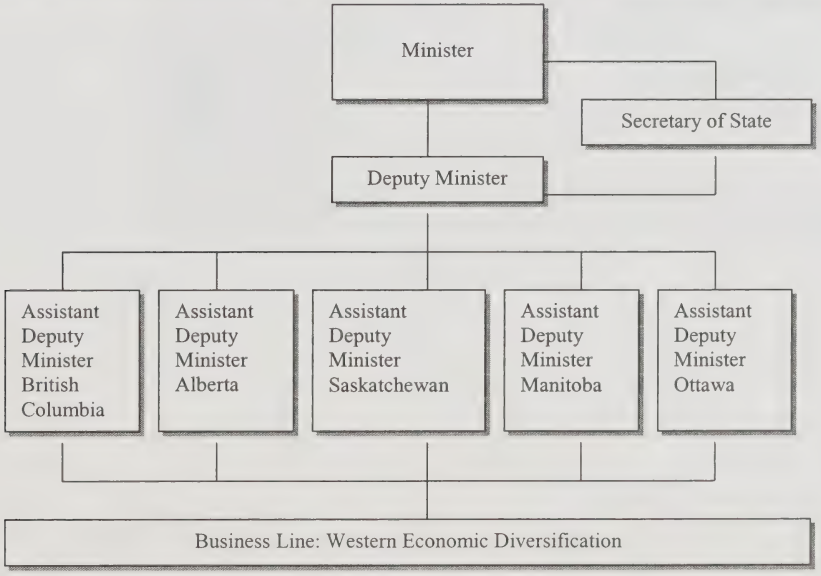
The Department has one business line, Western Economic Diversification. The objective of the business line is:

To more effectively guide, in close cooperation with western stakeholders, federal government policies, regulations and resources so that they become more constructive instruments of western economic growth and diversification.

The Department's Head Office is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. There are regional offices located in each of the other western provinces, in Winnipeg, Saskatoon and Vancouver, and a Liaison Office located in Ottawa. Regional satellite offices have also been opened in Calgary, Regina and Victoria. The Department's Deputy Minister is located in Edmonton, and Assistant Deputy Ministers are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg and Ottawa.

The department has one business line, Western Economic Diversification, and each of the western Assistant Deputy Ministers are responsible for the delivery of programs and services in their region which support this business line, as well as corporate responsibilities. The Ottawa based Assistant Deputy Minister plays the lead role in the department's advocacy activities.

Western Economic Diversification Canada Organization Structure



The following table identifies the resource relationships between Strategic Outcomes and WD's business line:

Strategic Outcomes

($ million)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Entrepreneurship				
Core	65.6	**53.8**	43.1	37.8
Statutory (SBLA, CSBFA)	20.6	**17.8**	18.1	11.9
	86.2	**71.6**	61.2	49.7
Innovation				
Core	75.8	**76.6**	77.3	64.9
Sustainable Communities				
Core	25.0	**45.9**	49.4	49.2
National Programs	75.6	**176.2**	152.0	112.3
	100.6	**222.1**	201.4	161.5
Total	**262.6**	**370.3**	**339.9**	**276.1**

Departmental Planned Spending

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Budgetary Main Estimates (gross)	338,078	**320,443**	282,049	218,246
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	...	**...**	...	...
Less: Respendable Revenues	...	**...**	...	...
Total Main Estimates	338,078	**320,443**	282,049	218,246
Adjustments *	(75,461)	**49,900**	57,900	57,900
Net Planned Spending **	262,617	**370,343**	339,949	276,146
Less: Non-respendable revenue	28,220	**23,650**	15,510	13,620
Plus: Cost of services received without charge	4,444	**4,371**	4,311	4,219
Net cost of Program	238,841	**351,064**	328,750	266,745

Full Time Equivalents	363	**365**	365	365

* Adjustments reflects the net combination of:

- *additional funds received through the 2002-03 Supplementary Estimates;*
- *transfer of contractual commitments through the 2003-04 Annual Reference Level Update (ARLU) (mainly Infrastructure Canada Program); and,*
- *adjustments to planned spending for 2003-04 and subsequent years, reflect additional resources received in the February 18, 2003 Federal Budget..*

**Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

Explanation of change: The decrease in forecast spending for 2002-03 reflects the transfer of contractual commitments to fiscal 2003-04 primarily under the Infrastructure Canada Program. The decline in non-respendable revenues reflects the reduction in the repayable portfolio of the Department, a direct result of the virtual elimination of repayable contributions in 1994-1995.

SECTION VI: ANNEXES

Annex 1: Summary of Transfer Payments

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Grants				
Grants for the Western Diversification Program	...	**5,000**	5,000	5,000
Total Grants	...	**5,000**	5,000	5,000
Contributions				
Core				
Western Diversification Program	66,526	**74,096**	80,346	74,317
Community Futures Program	22,300	**22,300**	22,300	22,300
Partnership Agreements	12,800	**11,200**	...	...
Service Delivery Network Program	6,000	**6,000**	6,000	6,000
Innovation and Community Investment Program	10,774	**10,774**	10,774	...
Loan & Investment Fund Program	3,700	**3,700**	3,700	3,700
Total Core	122,100	**128,070**	123,120	106,317
Non-Core				
Canada Infrastructure Works Program	300	**...**	...	...
Whiteshell Underground Research Laboratory	...	**1,000**	1,000	1,000
Red River Flood Protection Program	1,500	**3,400**	...	...
Other	4,750	**2,200**	2,200	2,200
Infrastructure Canada Program	66,000	**167,462**	147,500	108,405
Total Non-Core	72,550	**174,062**	150,700	111,605
(S) Liabilities under *the Small Business Loans Act*	13,130	**7,900**	7,900	2,200
(S) Liabilities under the *Canada Small Business Financing Act*	7,510	**9,900**	10,200	9,700
Total Contributions	215,290	**319,932**	291,920	229,822
Total Transfer Payments	215,290	**324,932**	296,920	234,822

(S) Statutory Vote

Explanation of change: The increase in planned spending for 2003-2004 reflects transfer of contractual commitments from fiscal 2002-03 primarily under the Infrastructure Canada Program; and increased resources provided by the February 18, 2003 Federal Budget.

TABLE 2: Details on Transfer Payment Programs

Grants for the Western Diversification Program*

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	...	**5,000**	5,000	5,000

Objective:

To promote economic development and diversification in Western Canada and advance the interests of Western Canada in national policy, program and project development and implementation.

Planned Results:

- A strengthened western Canadian innovation system;
- An expanded business sector in Western Canada;
- Increased investment in strategic federal/regional economic development priorities; and
- A better understanding of Western Canada's needs, opportunities and aspirations inside and outside of the region leading to improved programs and services for western Canadians.

*an evaluation of this program is underway

Western Diversification Program*

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	66,526	**74,096**	80,346	74,317

Objective:

To promote economic development and diversification in Western Canada and advance the interests of Western Canada in national policy, program and project development and implementation.

Planned Results:

- A strengthened western Canadian innovation system
- An expanded business sector in Western Canada;
- Increased investment in strategic federal/regional economic development priorities; and,
- A better understanding of Western Canada's needs, opportunities and aspirations inside and outside of the region leading to improved programs and services for western Canadians.

Milestones:

- Recipients are requested to submit data, schedules, plans and reports in sufficient detail to confirm that planned results are being achieved; and,
- Results are monitored and reported regularly

* an evaluation of this program is underway

Community Futures Program

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	22,300	**22,300**	22,300	22,300

Objective:

Funding for the network of Community Futures Development Corporations (CFDCs) in the West. CFDCs are volunteer-led non-profit organizations that lead strategic economic planning, and provide advice and commercial loans to local entrepreneurs, which foster economic development and diversity of their communities.

Planned Results:

- Strategic Community Planning: Working with communities to assess local problems, establish objectives, plan and implement strategies to develop human, institutional and physical infrastructures; entrepreneurism; employment; and the economy;
- Business Services : Delivering a range of business, counselling and information services to small- and medium-sized businesses; and,
- Access to capital: provide capital to assist businesses or to help entrepreneurs to create new businesses.

Milestones:

- Community Futures Development Corporations complete annual business plans including establishment of performance targets, periodic activity reports, and annual audits of their operations; and,
- Assessed by program evaluation.

Partnership Agreements

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	12,800	**11,200**	...	...

Objective:

The mechanism for strong federal-provincial cooperation through co-ordinating priorities and funding for economic and regional development.

Planned Results:

- Expand the international competitiveness of the economy of provinces through investments in the economic growth of key sectors;
- Encourage the creation, expansion, modernization and value-added activities of small- and medium-sized businesses;
- Provide increased opportunities for private sector investment and entrepreneurship; and,
- Ensure the programming of this Agreement complements other federal and provincial programming.

Milestones:

- The agreement required the approval of projects by March 31, 2002, project completion by September 30, 2003, and claim receipt by March 31, 2004; and,
- Assessed by a final evaluation of the program.

Service Delivery Network Program

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	6,000	**6,000**	6,000	6,000

Objective:

The Service Delivery Network Program increases access to services in Western Canada through service delivery agreements with community-based organizations.

Planned Results:

- Business Services: Delivering a range of business, counselling and information services to small and medium-sized enterprises;
- Access to capital: provide capital to assist businesses or to help entrepreneurs to create new businesses.

Milestones:

- The Service Delivery Organizations complete annual business plans which include the establishment of performance targets, periodic activity reports, and annual audits of their operations;
- Assessed by program evaluation.

Innovation and Community Investment Program

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	10,774	**10,774**	10,774	...

Objective:

To improve innovation infrastructure and linkages in sectors of strategic importance to the West; enhance technology commercialization; enhance the capacity of firms to develop and adopt new technologies; and, assist communities to adapt to the new knowledge-based economy.

Planned Results:

- Increasing the number of knowledge-based jobs;
- Supporting the growth of knowledge-based businesses;
- Accelerating the commercialization and adoption of innovative processes and products by businesses; and,
- Increasing the diversification of community economies.

Milestones:

- Recipients are requested to submit data, schedules, plans and reports in sufficient detail to confirm that planned results are being achieved;
- Results are monitored and reported regularly; and,
- Evaluations are completed periodically.

Infrastructure Canada Program

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
	66,000	**167,462**	147,500	108,405

Objective:

To improve urban and rural infrastructure in Canada. It also includes improving Canadians' quality of life through investments that enhance the quality of the environment, support long-term economic growth, improve community infrastructure, and build 21st century infrastructure through the use of technologies, new approaches and best practices.

Planned Results:

- To improve urban and rural municipal infrastructure in Canada.

Milestones:

- Results are monitored and reported regularly; and,
- Evaluations are completed periodically.

Small Business Loans Act and *Canada Small Business Financing Act*

($ thousands)	Forecast Spending 2002-03	**Planned Spending 2003-04**	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
SBLA	13,130	**7,900**	7,900	2,200
CSBFA	7,510	**9,900**	10,200	9,700

Objective:

To encourage private sector lenders to increase the availability of loans for the purpose of the establishment, expansion, modernization and improvement of small business enterprises.

Planned Results:

- Refer to Industry Canada.

Milestones:

- Refer to Industry Canada.

TABLE 3: Source of Non-respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2002-03	**Planned Revenue 2003-04**	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
Repayment of repayable contributions	9,000	**5,000**	3,000	2,000
Adjustment to previous years payables at year-end	2,000	**1,000**	...	...
Service fees under the *Small Business Loans Act*	4,950	**3,960**	2,450	1,680
Service fees under the *Canada Small Business Financing Act*	11,770	**13,490**	9,860	9,840
Other Revenue	500	**200**	200	100
Total Non-respendable Revenue	28,220	**23,650**	15,510	13,620

Explanation of change: The decline in planned revenue for 2003-04 and on-going years reflects the reduction in the repayable portfolio of the Department as a result of the 1994-95 decision to virtually eliminate the provision of repayable contributions. Other Revenue for 2003-04 includes interest and other revenue associated with the collection of repayable contributions and other miscellaneous revenue.

TABLE 4: Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)	**Total**
Net Planned Spending	**370,343**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	**2,382**
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	**1,867**
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	**43**
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	**79**
Total Services Received without Charge	**4,371**
Less: Non-respendable Revenues	**23,650**
2003-04 Net Program Cost	**351,064**

TABLEAU 3 : Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 2002-2003	**Recettes prévues 2003-2004**	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Paiement de contributions remboursables	9 000	**5 000**	3 000	2 000
Redressement en fin d'exercice des comptes créditeurs des exercices précédents	2 000	**1 000**	...	...
Frais d'administration au titre de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*	4 950	**3 960**	2 450	1 680
Frais d'administration au titre de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*	11 770	**13 490**	9 860	9 840
Autres recettes	500	**200**	200	100
Total des recettes non disponibles	28 220	**23 650**	15 510	13 620

Explication des changements : Les recettes prévues pour 2003-2004 et les années suivantes reflètent la diminution des montants remboursés au Ministère. Cette réduction découle de la décision prise en 1994-1995 de supprimer l'offre de prêts remboursables. Les autres recettes pour 2003-2004 comprennent les intérêts et autres recettes liées au recouvrement des contributions remboursables.

TABLEAU 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	**Total**
Dépenses nettes prévues	**370 343**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**2 382**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	**1 867**
Indemnités d'accident du travail assurées par Développement des ressources humaines Canada	**43**
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	**79**
Total des services reçus sans frais	**4 371**
Moins : Recettes non disponibles	**23 650**
Coût net du programme en 2003-2004	**351 064**

Programme Infrastructures Canada

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	66 000	**167 462**	147 500	108 405

Objectif

Améliorer l'infrastructure des localités urbaines et rurales du Canada. Ceci inclut également l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes grâce à des investissements qui rehaussent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures des collectivités et permettent de mettre en place une infrastructure digne du XXI^{e} siècle grâce à l'utilisation des meilleures technologies, de nouvelles approches et de pratiques exemplaires.

Résultats prévus

- Amélioration des infrastructures municipales urbaines et rurales au Canada.

Jalons

- Les résultats sont surveillés et on élabore des rapports sur une base régulière.
- Des évaluations sont effectuées régulièrement

La *Loi sur les prêts aux petites entreprises du Canada* et la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Loi sur les prêts aux petites entreprises	13 130	**7 900**	7 900	2 200
Loi sur le financement des petites entreprises	7 510	**9 900**	10 200	9 700

Objectif

Encourager les prêteurs du secteur privé à accorder plus de prêts pour la création, l'agrandissement, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises.

Résultats prévus

- Voir Industrie Canada.

Jalons

- Voir Industrie Canada

Jalons

- L'entente stipule que les projets doivent être approuvés au plus tard le 31 mars 2002 et terminés au plus tard le 30 septembre 2003. Les demandes de remboursement doivent être acheminées au plus tard le 31 mars 2004;
- Cernés par une évaluation du programme.

Programme du réseau de prestation de services

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	6 000	**6 000**	6 000	6 000

Objectif

Le programme du réseau de prestation de services vise à améliorer l'accès aux services dans l'Ouest canadien grâce à des ententes de prestation de services avec des organisations locales.

Résultats prévus

- Services aux entreprises : offrir un éventail de services de counseling et d'information aux PME.
- Accès au financement : offrir du financement pour l'expansion d'entreprises existantes pour aider de nouveaux entrepreneurs à créer leur entreprise.

Jalons

- Les organisations de prestation de services élaborent tous les ans des plans d'activités qui comprennent des cibles de rendement, des rapports périodiques sur les activités et une vérification annuelle de leur fonctionnement.
- Cernés par une évaluation du programme.

Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	10 774	**10 774**	10 774	...

Objectif

Améliorer l'infrastructure d'innovation et les liens dans les secteurs stratégiques de l'Ouest; augmenter la commercialisation des technologies; améliorer la capacité des entreprises à développer et à adopter de nouvelles technologies; aider les collectivités à s'adapter dans la nouvelle économie du savoir.

Résultats prévus

- Augmenter le nombre d'emplois reliés au savoir.
- Appuyer la croissance des entreprises reliées au savoir.
- Accélérer la commercialisation de processus et de produits innovateurs ainsi que leur adoption par les entreprises.
- Augmenter la diversification des économies communautaires.

Jalons

- On demande aux récipiendaires de présenter des données, des échéanciers, des plans et des rapports suffisamment détaillés pour confirmer l'atteinte des résultats prévus.
- On surveille les résultats et on établit des rapports à ce sujet sur une base régulière.
- On effectue des évaluations sur une base régulière.

Programme de développement des collectivités

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	22 300	**22 300**	22 300	22 300

Objectif

Financement du réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SACD) dans l'Ouest canadien. Les SADC sont des organisations sans but lucratif administrées par des bénévoles qui effectuent de la planification économique stratégique et offrent des conseils et des prêts à des entrepreneurs locaux, ce qui favorise la diversification et le développement économique de leurs collectivités.

Résultats prévus

- Planification stratégique communautaire : collaborer avec les collectivités pour évaluer les problèmes locaux, définir des objectifs ainsi que planifier et mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer les infrastructures physiques, institutionnelles et humaines; l'entrepreneuriat; l'emploi; l'économie.
- Services aux entreprises : offrir aux petites et moyennes entreprises divers services de counseling et d'information.
- Accès au financement : offrir du financement pour aider les entreprises existantes ou pour aider de nouveaux entrepreneurs à créer leur entreprise.

Jalons

- Les Sociétés d'aide au développement des collectivités élaborent tous les ans un plan d'activités qui comprend des cibles de rendement, des rapports périodiques sur les activités et une vérification annuelle de leur fonctionnement;
- Cernés par une évaluation du programme.

Ententes de partenariat

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	12 800	**11 200**	...	...

Objectif

Un mécanisme pour une solide coopération fédérale-provinciale grâce à une coordination des priorités et à un financement pour le développement économique et régional.

Résultats prévus

- Améliorer la compétitivité de l'économie des provinces sur les marchés internationaux en investissant dans la croissance économique des secteurs clés.
- Encourager la création, l'expansion et la modernisation des petites et moyennes entreprises, ainsi que l'adoption d'activités à valeur ajoutée.
- Augmenter les possibilités d'investissement et d'entrepreneuriat dans le secteur privé.
- Veiller à ce que les activités de ces Ententes soient un complément aux autres activités des administrations fédérale et provinciales.

TABLEAU 2 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Subventions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest*

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	...	**5 000**	5 000	5 000

Objectif

Promouvoir la diversification et le développement économiques dans l'Ouest canadien et défendre les intérêts de l'Ouest lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets fédéraux.

Résultats prévus

- Le renforcement du système d'innovation dans l'Ouest canadien;
- L'expansion du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien;
- De plus grands investissements relativement aux priorités stratégiques fédérales et régionales de développement économique;
- Une meilleure compréhension des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest canadien à l'intérieur et à l'extérieur de la région, ce qui mènera à de meilleurs programmes et de meilleurs services pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest.

*une évaluation de ce programme est actuellement en cours.

Programme de diversification de l'économie de l'Ouest*

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	66 526	**74 096**	80 346	74 317

Objectif

Promouvoir la diversification et le développement économiques dans l'Ouest canadien et défendre les intérêts de l'Ouest lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets nationaux.

Résultats prévus

- Le renforcement du système d'innovation dans l'Ouest canadien.
- L'expansion du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien.
- De plus grands investissements relativement aux priorités stratégiques fédérales et régionales de développement économique.
- Une meilleure compréhension des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest canadien à l'intérieur et à l'extérieur de la région, ce qui mènera à de meilleurs programmes et de meilleurs services pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest.

Jalons

- Les récipiendaires doivent présenter des données, des échéanciers, des plans et des rapports suffisamment détaillés pour confirmer que les résultats prévus sont atteints.
- On surveille et rend compte des résultats sur une base régulière.

* une évaluation de ce programme est actuellement en cours.

SECTION VI : ANNEXES

Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Subventions				
Subventions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	...	**5 000**	5 000	5 000
Total des subventions	...	**5 000**	5 000	5 000
Contributions				
Programmes de base				
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	66 526	**74 096**	80 346	74 317
Programme de développement des collectivités	22 300	**22 300**	22 300	22 300
Ententes de partenariat	12 800	**11 200**	...	...
Programme du réseau de prestation de services	6 000	**6 000**	6 000	6 000
Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités	10 774	**10 774**	10 774	...
Programme de prêts et d'investissement	3 700	**3 700**	3 700	3 700
Total des programmes de base	122 100	**128 070**	123 120	106 317
Programmes autres que les programmes de base				
Programme des travaux d'infrastructure Canada	300	**...**	...	...
Laboratoire de recherches souterrain de Whiteshell	...	**1 000**	1 000	1 000
Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge	1 500	**3 400**	...	...
Autres	4 750	**2 200**	2 200	2 200
Programme Infrastructures Canada	66 000	**167 462**	147 500	108 405
Total pour les programmes autres que les programmes de base	72 550	**174 062**	150 700	111 605
(L) Passif au titre de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*	13 130	**7 900**	7 900	2 200
(L) Passif au titre de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*	7 510	**9 900**	10 200	9 700
Total des contributions	215 290	**319 932**	291 920	229 822
Total des paiements de transfert	215 290	**324 932**	296 920	234 822

(L) Crédit législatif

Explication des changements : L'augmentation des dépenses prévues pour l'exercice 2003-2004 est basée sur le transfert des engagements contractuels à l'exercice 2002-2003, principalement dans le cadre du programme Infrastructures Canada; et sur l'augmentation des ressources prévues dans le budget fédéral du 18 février 2003.

Dépenses ministérielles prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire – Budget des dépenses (brut)	338 078	**320 443**	282 049	218 246
Non budgétaire – Budget des dépenses principal (brut)	...	**...**	...	...
Moins : recettes disponibles	...	**...**	...	...
Total du budget des dépenses principal	338 078	**320 443**	282 049	218 246
Ajustements *	(75 461)	**49 900**	57 900	57 900
Dépenses nettes prévues **	262 617	**370 343**	339 949	276 146
Moins : recettes non disponibles	28 220	**23 650**	15 510	13 620
Plus : services reçus sans frais	4 444	**4 371**	4 311	4 219
Coût net du Programme	238 841	**351 064**	328 750	266 745

Équivalents temps plein	363	**365**	365	365

* Les ajustements tiennent compte de la combinaison nette des éléments suivants :

- *des fonds additionnels reçus dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2002-2003;*
- *le transfert des engagements contractuels par la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2003-2004 (principalement le programme Infrastructures Canada);*
- *les ajustement des dépenses prévues en 2003-2004 et les années suivantes, reflètent les ressources additionnelles reçues le 18 février 2003 dans le budget fédéral.*

**Meilleures prévisions des dépenses nettes totales prévues à la fin de l'exercice.

Explication des changements : La diminution des dépenses prévues à l'exercice 2002-2003 tient compte du transfert des engagements contractuels de l'exercice 2003-2004, principalement dans le cadre du programme Infrastructures Canada. Les recettes non disponibles tiennent compte de la diminution des remboursements au Ministère, une situation directement attribuable à l'élimination virtuelle des prêts remboursables en 1994-1995.

Nous précisons dans le tableau suivant les rapports-ressources entre les résultats stratégiques et les piliers d'activité de DEO :

Résultats stratégiques

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Entrepreneuriat				
De base	65,6	**53,8**	43,1	37,8
Réglementaire (*Loi sur les prêts aux petites entreprises* et *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*)	20,6	**17,8**	18,1	11,9
	86,2	**71,6**	61,2	49,7
Innovation				
De base	75,8	**76,6**	77,3	64,9
Collectivités durables				
De base	25,0	**45,9**	49,4	49,2
Programmes nationaux	75,6	**176,2**	152,0	112,3
	100,6	**222,1**	201,4	161,5
Total	**262,6**	**370,3**	**339,9**	**276,1**

SECTION V : ORGANISATION

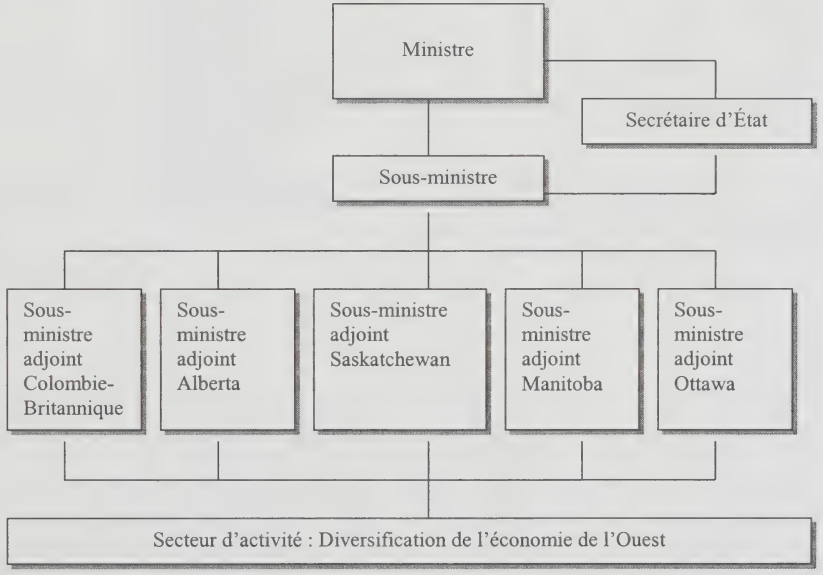
Le Ministère n'a qu'un seul secteur d'activité, soit la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Voici l'objectif ultime poursuivi :

En étroite collaboration avec des intervenants de l'Ouest, cibler plus efficacement les ressources, les règlements et les politiques du gouvernement fédéral pour en faire des instruments capables de promouvoir de façon plus constructive la diversification et la croissance économiques de l'Ouest.

L'administration centrale du Ministère est située à Edmonton (Alberta), dans les mêmes locaux que son bureau régional de l'Alberta. Chacune des autres provinces de l'Ouest a son bureau régional, soit à Winnipeg, à Saskatoon et à Vancouver, sans oublier un bureau de liaison à Ottawa. Le Ministère a également ouvert des bureaux satellites régionaux à Calgary, à Regina et à Victoria. La sous-ministre a ses bureaux à Edmonton et les sous-ministres adjoints à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon, à Winnipeg et à Ottawa.

Le Ministère n'a qu'un seul secteur d'activité, à savoir la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, et chacun des sous-ministres adjoints veille à la mise en œuvre de programmes et à la prestation de services dans sa région, à l'appui de ce secteur d'activité, outre ses responsabilités au sein même du Ministère. La sous-ministre adjointe d'Ottawa joue un rôle de premier plan dans les activités de défense des intérêts du Ministère.

Organigramme de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada



l'article 41 visant à l'avancement du développement économique francophone.

Le plan d'action actuel se termine en 2003-2004, et le défi consistera à élaborer un nouveau plan d'action qui favorisera les nouveaux partenariats et les nouvelles possibilités en vue d'élargir les initiatives actuelles de développement économique et des collectivités. En bout de ligne, le résultat sera une communauté francophone économiquement durable dans l'Ouest. En outre, DEO fera la promotion de projets communautaires de développement économique en vertu d'un protocole d'entente entre DEO et Patrimoine canadien grâce à un Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO).

Initiative d'amélioration des services

En tant qu'organisation fédérale participant à l'Initiative d'amélioration des services, la priorité de DEO continue d'être la prestation de services de qualité élevée à sa clientèle. Au cours du prochain exercice, DEO se retirera de la prestation directe de services consultatifs aux entreprises. Ces services seront assumés par des tierces parties. DEO incitera ces organisations à maintenir la qualité des services que DEO a établie.

Ce changement entraînera des modifications dans les façons de mesurer le rendement et d'évaluer les services. Au cours du présent exercice, DEO devra trouver des façons d'intégrer :

- la reddition de compte sur les niveaux de service dans les ententes de partenariat et les accords de prestation de services par des tierces parties;
- la mesure des niveaux de satisfaction pour les services à la clientèle offerts par des organisations partenaires qui travaillent directement avec le public, en utilisant des méthodes et des outils de mesure communs.

Tout comme il l'a fait au cours de l'exercice précédent, DEO évaluera la satisfaction des clients à l'égard des subventions et des contributions.

Par une facilitation des événements d'apprentissage axés sur les citoyens et le partage d'information avec le RSEOC, DEO cherchera à améliorer ses relations de partenariats et à favoriser une augmentation générale des niveaux de satisfaction des clients.

Langues officielles

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada réitère son engagement à l'égard des objectifs de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* qui prévoit les éléments suivants :

a) favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et appuyer leur développement;

b) promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Au cours des dernières années, DEO a élaboré et mis en œuvre un solide plan d'action relativement à son engagement à l'égard de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles.*

En collaboration avec les quatre Organisations francophones à vocation économique (OFVE), DEO continuera de mettre en valeur les forces des collectivités francophones de l'Ouest canadien. Les OFVE sont membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) depuis 2001. Ces quatre organisations sont la Société de développement économique de la Colombie-Britannique, la Chambre économique de l'Alberta, le Conseil de la Coopération de la Saskatchewan et le Conseil des municipalités bilingues du Manitoba.

Au chapitre des langues officielles, les priorités du Ministère pour 2003-2004 seront de compléter son plan d'action actuel et d'élargir ses relations avec les autres ministères et comités touchés par

les activités à poursuivre, on compte l'approbation finale et la mise en œuvre des Systèmes de gestion de l'environnement (SGE) et de l'Évaluation environnementale stratégique (EES) pour les nouveaux projets. En outre, divers projets d'écologisation des opérations prendront fin cette année.

DEO élaborera également sa troisième SDD au cours de l'exercice 2003-2004. Après avoir évalué sa SDD actuelle et consulté les intervenants, DEO créera une nouvelle stratégie qui intégrera les trois piliers ministériels (Innovation, Entrepreneuriat et Collectivités durables) et la reliera à la Stratégie de développement durable fédérale.

DEO contribue à la Stratégie de développement durable fédérale en appuyant le développement durable des collectivités de l'Ouest ainsi que leur prospérité économique. Le Ministère continuera de participer aux comités interministériels de développement durable du gouvernement fédéral. En outre, une équipe « verte » dirigera des activités d'écologisation au sein du Ministère en favorisant des pratiques d'approvisionnement en accord avec la protection de l'environnement, en participant à des comités interministériels pour un fonctionnement plus « vert » et en veillant à l'adoption de pratiques plus durables et à haut rendement énergétique dans l'ensemble du Ministère.

Modernisation de la fonction de contrôleur

DEO a toujours été engagé à l'égard d'une saine gestion et d'une amélioration permanente. L'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur nous offre la structure et les ressources nécessaires à l'atteinte des buts à court terme de DEO relativement à l'amélioration de la gestion en vue de gérer le Ministère de manière efficace et efficiente à long terme.

Les priorités de DEO pour la modernisation de la fonction de contrôleur au sein du Ministère sont les suivantes :

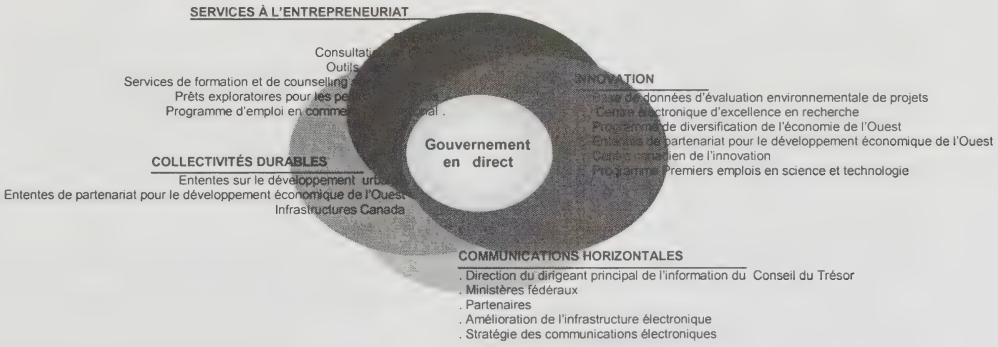
- Améliorer la communication interne sur la fonction moderne de contrôleur, y compris la promotion de ses avantages, une sensibilisation au sujet, une augmentation de la compréhension et un accroissement de l'engagement qui permet de promouvoir un changement positif.
- Renforcer les politiques ministérielles et la capacité régionale de leadership.
- Établir des liens plus solides entre les plans et les priorités ministériels et les plans et les priorités régionaux afin d'assurer une approche cohérente à l'atteinte des objectifs de DEO;
- Élaborer un cadre de gestion intégrée du risque;
- Adopter et surveiller des mesures et des indicateurs de la santé organisationnelle afin d'assurer une main-d'œuvre solide et durable capable d'atteindre les objectifs organisationnels;
- Mieux intégrer et diffuser la culture de la gestion du rendement dans la planification et la tenue des activités de DEO afin d'augmenter la sensibilisation et la compréhension de la mesure et de la responsabilisation du rendement de DEO ainsi que pour augmenter l'engagement à cet égard.

Initiatives pour l'ensemble du gouvernement

Stratégie et vision relatives au Gouvernement en direct

La vision de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) pour le Gouvernement en direct (GED) comprend une approche multivoies pour réaliser le mandat du Ministère qui consiste à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes de l'Ouest des produits et des services par un large éventail de moyens : en personne, par la poste, par télécopieur, par téléphone, par vidéoconférences, et par Internet. Le défi consiste à satisfaire les besoins divers des clients de DEO et à offrir un éventail de produits et de services en direct qui correspondent à ces besoins. Les produits et les services offerts en direct ne remplaceront pas les méthodes actuelles d'interaction avec les clients externes, mail ils en seront un complément. Les stratégies du Gouvernement en direct s'articulent autour des trois gammes d'activités fondamentales, soit l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les Collectivités durables, et sont appuyées par un solide programme de recherche et d'analyse économiques. On peut trouver le Rapport public du GED de DEO sur Internet aux adresses suivantes :

- En français : http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/strategies/gol/GOLOct2002FR.pdf
- En anglais : http://www.wd.gc.ca/eng/rpts/strategies/gol/GOLOct2002EN.pdf



Stratégie de développement durable

En tant que ministère qui appuie le développement économique dans l'Ouest canadien, DEO croit qu'il importe de contribuer au développement d'une manière durable et qui tient compte de l'interaction de facteurs économiques, sociaux et environnementaux. En 2003-2004, DEO fera des Collectivités durables une nouvelle priorité quant à ses orientations stratégiques.

En 1997, les ministères fédéraux ont présenté au Parlement leurs premières stratégies de développement durable (SDD) et ils doivent présenter de nouvelles SDD tous les trois ans. Le Ministère en est à sa dernière année de sa SDD de 2000. La priorité de DEO sera de compléter cette stratégie. Parmi

Priorités ministérielles transversales de DEO pour 2003-2004		
	Résultats prévus	**Indicateurs de rendement et méthode de mesure**
1. Travailler avec le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien et d'autres partenaires pour explorer des façons innovatrices de fournir les produits et les services afin de rehausser les résultats obtenus dans la mise en œuvre des trois piliers.	▪ Incidence neutre ou positive sur la satisfaction de la clientèle en maintenant les services à la clientèle grâce à des partenariats. ▪ Accroître au sein de DEO la capacité stratégique de répondre aux besoins de l'Ouest dans une économie du savoir. ▪ Mobiliser davantage de ressources.	▪ Mesure de la satisfaction de la clientèle grâce aux résultats de sondages et d'évaluations. ▪ Dollars et ressources rassemblés selon les renseignements que contient le système de gestion G/X.
2. Élaborer des indicateurs de rendement plus clairs et mettre en place un meilleur processus pour mesurer les résultats, avant le 31 mars 2004.	▪ Une meilleure aptitude à mesurer l'incidence des investissements de DEO. ▪ Une amélioration permanente des programmes, des produits et des services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes de l'Ouest.	▪ Des indicateurs de rendement élaborés pour mesurer les résultats pour les Canadiens et les Canadiennes des objectifs stratégiques de DEO et qui sont harmonisés aux principaux indicateurs sociétaux pour l'ensemble du gouvernement, lesquels sont fondés sur les cadres révisés de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats.

Résultats stratégiques permanents du Ministère – Collectivités durables		*Cibles pour 2003-2004*	Résultats attendus pour les cibles de 2003-2004	Indicateurs de rendement et méthode de mesure
Collectivités durables **Résultats stratégiques:** Une augmentation de l'activité économique qui améliore la position concurrentielle des collectivités de l'Ouest canadien et la qualité de vie dans ces collectivités.	**Résultats prévus** ▪ Une plus grande collaboration et intégration entre les gouvernements et les collectivités. ▪ Des possibilités économiques et d'investissement accrues dans les collectivités de l'Ouest canadien. ▪ Une participation accrue des Autochtones à l'économie. ▪ Pour les collectivités de l'Ouest canadien, une amélioration des capacités de mettre en œuvre des stratégies qui encouragent le développement durable.	Tout en poursuivant les activités existantes au chapitre des Collectivités durables, DEO : 1. Élaborera de nouveaux mécanismes de collaboration sur les questions de développement urbain. 2. Se penchera sur les défis et les possibilités économiques dans les régions du Nord. 3. Coordonnera des initiatives fédérales horizontales, ou y participera, y compris les processus de la Stratégie pour les Autochtones en milieu urbain. 4. Lancera des activités de perfectionnement des aptitudes afin de pallier aux pénuries de main-d'œuvre. 5. Appuiera et renforcera le leadership de la collectivité ainsi que sa capacité de planifier, de mener et de mettre en œuvre des activités qui feront la promotion de la durabilité de la collectivité.	▪ Voir les résultats des deuxièmes et troisièmes priorités ministérielles transversales, à la page 41. ▪ De nouveaux mécanismes de développement coopératif urbain ou du Nord. ▪ Mettre en œuvre des projets pilote de la Stratégie pour les Autochtones en milieu urbain dans quatre villes. ▪ Mettre en œuvre au moins une initiative de perfectionnement des compétences pour les Autochtones. ▪ Lancer des processus de développement économique communautaire dans au moins deux régions ou collectivités.	▪ Voir les méthodes de mesure des deuxièmes et troisièmes priorités ministérielles transversales, à la page 41. ▪ Le nombre de mécanismes coopératifs de développement urbain et du Nord. ▪ Le nombre de personnes formées. ▪ Les nouveaux modèles pour gérer les initiatives horizontales et le nombre de personnes qui profitent des projets pilotes. ▪ Les plans de développement économique des collectivités et les projets qui découlent des plans. ▪ Les montants découlant des investissements de DEO.

Résultats stratégiques permanents du Ministère – Entrepreneuriat		*Cibles pour 2003-2004*	**Résultats attendus pour les cibles de 2003-2004**	**Indicateurs de rendement et méthode de mesure**
Entrepreneuriat **Résultat stratégique 2 : Un secteur des affaires élargi et concurrentiel dans l'Ouest canadien**	**Résultats prévus** ▪ Amélioration des capacités de gestion des PME. ▪ Amélioration de l'accès au financement pour les PME. ▪ Augmentation des investissements dans l'Ouest canadien. ▪ Augmentation de notre part des marchés internationaux.	Tout en poursuivant ses activités déjà en cours au chapitre de l'entrepreneuriat, DEO : 1. Explorera les possibilités de transférer efficacement les services directs aux clients vers le RSEOC et d'autres partenaires, d'une manière avantageuse pour toutes les parties. 2. Explorera les façons possibles d'attirer des investissements dans l'Ouest canadien et d'y développer les activités d'exportation.	• Voir les résultats de la première priorité ministérielle transversale, à la page 41. • Approbation et mise en œuvre d'une stratégie visant à attirer des investissements, assortie de résultats prévus, d'approches pour la mise en œuvre, de rôles, de responsabilités, d'une structure de responsabilisation, d'indicateurs de rendement et de méthodes de mesure potentielles. • Voir les résultats de la deuxième priorité ministérielle transversale, à la page 41.	▪ Voir la méthode de mesure de la première priorité ministérielle transversale, à la page 41. ▪ On publiera un document appuyant la décision à mi-exercice, et on présentera l'infrastructure en place à l'appui de la mise en œuvre avant la fin de l'exercice, si ce point est approuvé. ▪ Voir la méthode de mesure de la deuxième priorité ministérielle transversale, à la page 41.

Résultats stratégiques permanents du Ministère - Innovation		*Cibles pour 2003-2004*	Résultats attendus pour les cibles de 2003-2004	Indicateurs de rendement et méthode de mesure
Innovation Résultat stratégique 1 : Un réseau de l'Innovation renforcé dans l'Ouest canadien	**Résultats prévus** ▪ Amélioration de la commercialisation et de l'adoption de technologies. ▪ Une infrastructure du savoir et des capacités améliorées. ▪ Des collectivités plus innovatrices. ▪ Une meilleure coordination et un réalignement des priorités et des stratégies en matière d'innovation entre les administrations provinciales et fédérale et les autres participants.	La mise en oeuvre d'activités d'innovation demeurera une priorité absolue pour DEO. De plus, au cours des prochaines années, nos activités seront axées sur : 1. La détermination des priorités et d'un processus de planification pour cerner les secteurs en émergence pour de futurs investissements. 2. Au cours des trois prochaines années, DEO réorganisera ses priorités en matière d'innovation chez les groupes de participants en orientant ses efforts afin de créer une capacité et des synergies dans le système d'innovation. 3. L'amélioration de la mesure du rendement et de la préparation des rapports, en collaboration avec le Forum sur l'innovation des cadres supérieurs, DEO examinera et améliorera ses mesures d'évaluation de l'innovation et ses répercussions et communiquera les résultats aux Canadiens. (Lien avec la troisième priorité ministérielle transversale.)	▪ Une approche du développement du réseau d'innovation plus ciblée, plus sensible et fondée sur une plus grande collaboration, et qui est mesurable et reflète les besoins de l'Ouest canadien. ▪ Voir les résultats de la deuxième priorité ministérielle transversale, à la page 41.	▪ DEO publiera un document sur sa stratégie d'innovation en mars 2004. Ce document comprendra un plan d'action, des indicateurs de rendement et une description de la méthode de mesure. ▪ Voir la méthode de mesure de la deuxième priorité ministérielle transversale, à la page 41.

existants afin de répondre aux besoins des personnes autochtones qui vivent dans les villes. »

- *« Nous devons pouvoir compter sur des infrastructures modernes pour assurer la prospérité de nos villes... »*

Échéanciers, rendement et résultats prévus

Pour plus de détails, voir la matrice des priorités et des indicateurs de rendement, à la page 40.

Ajustements découlant d'évaluations de rendement précédentes

En 2001-2002, le Ministère a consacré une somme de 27,4 millions de dollars, ou 13,6 p. 100 des dépenses de subventions et de contributions, sur les résultats stratégiques des « Partenariats ». La plupart de ces dépenses ont été effectuées dans le cadre des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), qui sont des ententes fédérales-provinciales. Ces ententes ont pris fin, même si des projets et des dépenses approuvés antérieurement se poursuivront pendant l'exercice 2003-2004. Les discussions se poursuivent avec les administrations provinciales pour élaborer une vision partagée d'une structure pour la prochaine ronde d'EPDEO. Cette nouvelle ronde dépendra de la disponibilité des ressources financières pendant la durée de ces ententes.

Défis et risques

1. La priorité stratégique des Collectivités durables englobe des résultats économiques, sociaux et environnementaux. Le rôle principal de DEO est d'appuyer les activités de développement économique tout en tenant compte des facteurs sociaux et environnementaux. Apprendre à mettre cette approche équilibrée du développement économique en application sera un défi pour le Ministère.
2. Une action efficace prenant racine dans la collectivité nécessite une grande souplesse pour adapter les approches aux possibilités, aux forces et aux besoins locaux. Le défi consiste à adapter les approches tout en respectant les priorités fédérales et une reddition de compte appropriée.

Principaux partenariats et relations

Les partenariats sont au cœur même de la façon de fonctionner de DEO. Le fait d'établir des partenariats avec d'autres ordres de gouvernement, d'autres ministères fédéraux, des organisations communautaires comme les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les Organisations francophones à vocation économique, des groupes sans but lucratif et le secteur privé permet de diminuer le chevauchement et le dédoublement, de rassembler des ressources supplémentaires pour répondre aux enjeux de l'Ouest et de faire participer les gens de l'Ouest au processus décisionnel fédéral. Par exemple, l'Accord sur le développement de Vancouver répond aux besoins de cette ville en matière de développement économique.

Liens avec des initiatives de gestion et des thèmes gouvernementaux

Les discours du Trône de 2001 et de 2002 soulignaient à quel point il importe d'édifier et de renforcer les collectivités canadiennes en général, et les collectivités autochtones en particulier. Le discours du Trône se voulait sans équivoque à cet égard :

- « *Le gouvernement ciblera ses activités de développement économique régional pour... permettre aux communautés urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres.* »
- « *Le gouvernement collaborera avec les provinces intéressées et étendra l'application des projets pilotes*

l'Ouest canadien. Au cours des trois prochaines années, DEO s'attend à travailler particulièrement sur les points suivants :

1. Soutenir le développement économique rural par des ententes officielles et officieuses avec les administrations provinciales et municipales.
2. Examiner la possibilité d'établir de nouvelles ententes de partenariat avec les administrations provinciales (p. ex. des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest).
3. Augmenter la participation des Autochtones à l'économie de l'Ouest.
4. Relever les défis et poursuivre les possibilités économiques dans les régions du nord des provinces de l'Ouest.
5. Aider les collectivités à élaborer et à mettre en œuvre des plans de développement économique à long terme afin d'améliorer la durabilité.

Au nom du gouvernement fédéral, DEO est responsable de la mise en œuvre dans l'Ouest canadien d'un certain nombre de programmes nationaux qui s'harmonisent aux activités de base du Ministère. Conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, DEO mettra en œuvre des programmes nationaux comme le programme Infrastructures Canada et l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre qui ne font pas partie de ses programmes de base, d'une façon qui appuiera les objectifs de la priorité sur les Collectivités durables.

Le Ministère continuera d'inviter les citoyens de l'Ouest à participer à des consultations en vue de cerner les besoins et les priorités ainsi que d'établir de nouveaux partenariats ou d'élargir les partenariats existants avec des intervenants de l'Ouest. Le Ministère a un aperçu unique des activités des administrations provinciales et municipales dans l'Ouest canadien. Il possède en outre un solide réseau qui comprend des associations commerciales, des organisations de recherche, des organisations bénévoles et d'autres intervenants qui lui permettent de mieux comprendre la dynamique régionale. Les Conseils consultatifs des gens d'affaires du secrétaire d'État, le Forum fédéral-provincial des sous-ministres sur le développement économique pour l'Ouest et les forums des sous-ministres adjoints sur les politiques ont été mis sur pied pour permettre à DEO de cerner les nouveaux enjeux avant leur émergence, de les communiquer clairement aux autres organismes fédéraux et de planifier des réponses efficaces.

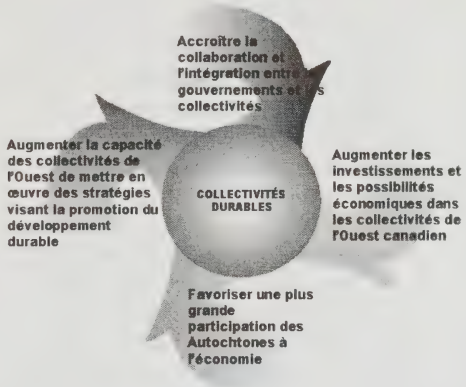
Changements par rapport aux priorités et aux plans précédents

Les Collectivités durables sont une nouvelle priorité des orientations stratégiques de DEO. Cette nouvelle priorité remplace la priorité stratégique intitulée, l'an dernier, « Partenariats ». Les partenariats avec d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement et des organisations communautaires continueront d'être des éléments essentiels de l'approche de DEO. Néanmoins, nous croyons que cette nouvelle priorité stratégique dépeint de manière plus exacte les résultats souhaités par le Ministère.

Collectivités durables

Résultat stratégique : Une augmentation de l'activité économique qui améliore la position concurrentielle des collectivités de l'Ouest canadien et la qualité de vie dans ces collectivités.

Total des dépenses prévues – 222,1 millions de dollars



Aperçu

La promotion des collectivités durables dans l'Ouest du Canada constitue une des trois priorités de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

Les activités de DEO au chapitre des collectivités durables tiennent compte d'éléments économiques, sociaux et environnementaux afin de favoriser le développement et la croissance des collectivités.

Avantages

Les priorités stratégiques des Collectivités durables comprennent des activités de développement et de diversification économiques ainsi que de coordination qui permettent aux collectivités de maintenir leur économie et de s'adapter aux circonstances économiques changeantes et souvent très difficiles. Elles comprennent le fait de faciliter la relance économique dans les circonstances de fléchissement de l'économie et de collaborer avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et les collectivités. Elles englobent aussi le travail de DEO dans les centres urbains grâce à des ententes de développement. Les ententes fédérales-provinciales, comme les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest, les Accords sur le développement du Nord et le programme Infrastructures Canada reflètent la coordination et le soutien de DEO aux occasions de développement économique prenant racine dans la collectivité. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités et d'autres membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien assument la coordination du développement économique des Autochtones et du développement économique des collectivités.

Priorités

DEO s'attend à négocier et à mettre en œuvre des ententes et des accords avec d'autres ordres de gouvernement et d'autres ministères fédéraux afin d'augmenter les activités économiques et la qualité de la vie dans les communautés urbaines, rurales, du Nord et autochtones dans l'ensemble de

Liens avec les initiatives de gestion ou les thèmes gouvernementaux

Dans le cadre d'un plan d'amélioration continue de la gestion, envisagé par l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor, le Ministère s'est doté d'un plan d'action qui comprend plusieurs points relatifs à une transition vers un service à la clientèle moins direct. Les points d'action touchent l'incidence potentielle sur les entrepreneurs qui font partie de la clientèle de DEO ainsi que sur le personnel du Ministère dont les fonctions seraient touchées par ce changement. La gestion de ce processus sera une priorité pour le Ministère.

Le transfert des responsabilités de la prestation directe de services aux PME entraîne pour DEO le défi de veiller à ce que ses responsabilités en vertu de l'Initiative d'amélioration des services et du Gouvernement en direct soient satisfaites. Pour ce faire, DEO devra travailler encore plus étroitement avec ses partenaires pour s'assurer qu'ils respectent les normes de prestation et de reddition de comptes.

Échéanciers, rendement et résultats prévus

Pour plus de détails, voir la matrice des priorités et des indicateurs de rendement à la page 39.

Principaux partenariats et relations

En ce qui a trait à l'entrepreneuriat, DEO poursuivra ses objectifs surtout par des partenariats avec d'autres organisations. Les SADC, l'IFE et les OFVE sont toutes dirigées par des conseils d'administration bénévoles dont les membres proviennent des collectivités qu'elles desservent. Les partenaires du réseau de prestation de services de DEO veillent à la participation d'intervenants importants de la collectivité afin de mieux cerner les priorités et les possibilités locales. Dans les communautés rurales, ces personnes aident DEO et ses partenaires fédéraux à travailler de concert avec les collectivités pour améliorer la planification et la coordination de programmes et de services qui correspondent aux besoins de la collectivité en matière de développement économique et social. DEO continuera d'épauler ces organisations afin qu'elles puissent aider les collectivités à trouver des solutions locales aux défis qu'elles doivent relever.

DEO travaille aussi avec des institutions financières afin d'aplanir les défis d'accès au financement que doivent relever les entrepreneurs. Ces organisations peuvent accorder des prêts plus facilement parce que DEO les appuie en créant des « fonds de réserve pour pertes sur prêts » qui compensent les pertes nettes lorsqu'un emprunteur ne peut rembourser un prêt. Ces fonds ont été créés pour encourager les institutions financières à augmenter le niveau de risques qu'elles se permettront de prendre pour aider les entrepreneurs aux premières étapes de leurs entreprises ou lorsque des entreprises changent de gammes de produits ou de marchés.

Le travail de DEO sur le commerce et les investissements se poursuivra avec d'autres ministères fédéraux et en partenariat avec les quatre provinces de l'Ouest. Au sein du gouvernement fédéral, la sous-ministre de DEO participe à deux comités qui supervisent les activités fédérales sur le commerce et les investissements : le comité des sous-ministres sur le développement du commerce international et le conseil consultatif de Partenaires pour l'investissement au Canada. Quant à la liaison fédérale-provinciale, la sous-ministre de DEO assume la présidence du forum fédéral-provincial des sous-ministres sur le développement économique pour l'Ouest canadien. Le forum des sous-ministres permet à ces derniers de discuter, ou d'agir conjointement, sur un large éventail de questions de développement économique, y compris le commerce et les investissements.

Quant aux hauts fonctionnaires de DEO, ils participent au Comité des hauts fonctionnaires de l'Ouest sur le commerce et au Comité des hauts fonctionnaires de l'Ouest sur les investissements. Ces comités comprennent des membres des quatre provinces de l'Ouest et des Territoires du Nord-Ouest, des Centres du commerce international de l'Ouest, des Partenaires pour l'investissement au Canada et de DEO. Ces deux comités ont été mis sur pied pour coordonner les activités dans l'Ouest, échanger de l'information et planifier conjointement. Enfin, DEO participe activement aux efforts de quatre équipes provinciales de commerce et d'investissement qui font partie des Réseaux commerciaux régionaux. Ces réseaux sont le mécanisme principal de coordination pour un large éventail d'activités de commerce et d'investissement.

Augmenter les activités d'exportation est également essentiel pour créer un secteur commercial compétitif et plus vaste dans l'Ouest. L'augmentation de la participation dans les principales activités de développement de politiques commerciales qui ont une incidence sur l'Ouest canadien et la défense des priorités et des positions de l'Ouest feront partie des priorités de DEO au cours des trois prochaines années. Le Ministère collaborera encore avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et du secteur privé pour accroître la promotion du commerce et des activités de développement commercial, comme des activités qui améliorent les compétences de gestion des PME et les préparent mieux à l'exportation.

Changements par rapport aux priorités et aux plans précédents

Depuis plusieurs années, DEO travaille à établir un réseau rentable de services aux entreprises afin d'aider la croissance de ces dernières. Un grand nombre d'agents des services à la clientèle des bureaux de DEO dans les provinces participent à ce réseau. En tant que membre d'Équipe Canada, DEO et d'autres organismes de développement régional ont pour mandat d'offrir aux PME des services de préparation à l'exportation et de perfectionnement des compétences.

Jusqu'au présent exercice, le personnel de DEO offrait directement des services individuels aux propriétaires de PME afin de les préparer à l'exportation ou de perfectionner leurs aptitudes dans ce domaine. Après un examen de son fonctionnement, le Ministère a décidé que le RSEOC fournirait désormais ces services, ce qui nécessite un renouvellement des ententes avec les partenaires de service. DEO continuera de participer activement aux Réseaux commerciaux régionaux dans l'Ouest du Canada. Ces réseaux sont des équipes fédérales-provinciales de commerce et d'investissement mises sur pied au moyen de protocoles d'entente dans chaque province. Les ressources humaines que DEO consacrait à ces activités serviront donc à satisfaire d'autres demandes relativement aux programmes et aux politiques.

Ajustements découlant d'évaluations précédentes du rendement

Au cours du dernier exercice, les SADC et l'IFE ont commandé des études d'impacts sur leurs programmes et DEO a fait évaluer les SADC et le Programme de prêts et d'investissement. Toutes ces évaluations et ces études sont très positives et les recommandations qui y sont énoncées nous aideront dans nos efforts visant à sans cesse améliorer les services à la clientèle et la responsabilisation.

Défis et risques

Toutes les ententes de financement avec les membres du RSEOC prendront fin en mars 2005; on devra négocier de nouvelles ententes pour l'exercice 2005-2006. DEO a invité ses partenaires à discuter des besoins financiers ainsi que des défis qui découlent du fait de contribuer aux résultats stratégiques de DEO, de rendre compte des résultats, d'améliorer l'efficacité et d'examiner les possibilités d'accéder à d'autres sources de financement. DEO doit s'assurer que les partenaires du RSEOC ont la capacité de faire la prestation de services de qualité pour tout ce qui touche la stratégie de DEO à l'égard de l'entrepreneuriat.

3. Une augmentation des débouchés commerciaux et d'exportation pour les entreprises de l'Ouest.
4. Un accroissement des investissements dans l'Ouest canadien.
5. Une amélioration des compétences et des aptitudes des entrepreneurs de l'Ouest pour lancer, agrandir et gérer des entreprises ainsi que pour innover afin d'augmenter leur compétitivité dans l'économie mondiale.

Priorités

DEO collaborera avec ses partenaires du RSEOC et d'autres intervenants pour veiller à ce que les entrepreneurs puissent accéder à des services dans les domaines de la planification, du commerce électronique, de l'exportation, des investissements, de l'approvisionnement et du financement. Le RSEOC comprend les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). Par l'entremise du RSEOC, DEO continuera d'offrir des services axés sur les citoyens qui satisferont les besoins des entrepreneurs de l'Ouest, y compris ceux des régions rurales, les femmes, les jeunes, les francophones, les Autochtones ainsi que les entrepreneurs ayant une incapacité.

DEO poursuivra ses activités à l'égard du développement de l'entrepreneuriat par la mise en œuvre de programmes à l'intention des entrepreneurs, l'accroissement de la capacité avec des partenaires, la collaboration avec les industries dans certaines activités et le soutien de groupes du secteur de l'industrie axés sur l'entrepreneuriat. Les défis que les secteurs de l'industrie doivent relever varient considérablement, des enjeux de la foresterie en Colombie-Britannique à l'agriculture à valeur ajoutée au Manitoba. On croit néanmoins qu'en collaborant avec l'industrie pour trouver des solutions aux problèmes systémiques, on peut réduire les obstacles à la croissance et à la réussite pour l'économie de l'Ouest.

Le gouvernement a choisi au nombre de ses priorités de mettre un accent sur l'attraction d'investissements et l'augmentation des investissements étrangers directs (IED). Le Canada a perdu du terrain sur la scène internationale au chapitre des IED, et l'Ouest canadien traîne de la patte dans ce domaine par rapport au reste du Canada. DEO a toujours été actif dans la promotion de nouveaux investissements pour l'Ouest canadien, mais le Ministère planifie d'augmenter les efforts en ce sens au cours des trois prochaines années parce qu'il voit là un potentiel de stimulation de la croissance économique, de l'innovation et du développement durable. Les investissements étrangers directs peuvent augmenter la productivité des entreprises de l'Ouest canadien en transférant les nouvelles technologies, en perfectionnant les compétences en gestion, en facilitant l'accès aux marchés et en multipliant les débouchés commerciaux. DEO verra prioritairement à collaborer avec Partenaires pour l'investissement au Canada (PIC) et son Conseil consultatif en vue de promouvoir les possibilités d'investissement de l'Ouest canadien. DEO travaillera aussi avec l'industrie, d'autres organisations gouvernementales et les collectivités afin de trouver et de stimuler de nouveaux investissements dans l'Ouest canadien.

Entrepreneuriat

Résultat stratégique : Un secteur des affaires élargi et concurrentiel dans l'Ouest canadien

Total des dépenses prévues – 71,6 millions de dollars



Aperçu

Depuis sa création, en 1987, le Ministère est conscient du rôle essentiel que les petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest jouent dans l'économie de la région. Les PME emploient environ 50 p. 100 de la population active de l'Ouest canadien, soit approximativement 5 p. 100 de plus que la moyenne enregistrée pour le reste du Canada. Cependant, pour croître et prospérer au sein de l'économie mondiale d'aujourd'hui, les PME ont besoin d'information en matière d'entrepreneuriat et de gestion, et doivent pouvoir obtenir les fonds nécessaires. Elles ont également besoin d'aide dans les domaines suivants : l'adoption de nouvelles technologies, l'exportation, l'accès aux marchés publics et le commerce électronique.

En 1995, DEO créait des unités de services à la clientèle en vue d'aider les PME à atteindre leurs buts. Les services offerts comprenaient, entre autres, des services consultatifs individuels avec les entrepreneurs. Depuis lors, le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) a grandi et pris de l'expérience, et peut actuellement fournir ce type de services. Ce changement permettra à DEO d'affecter des ressources humaines à d'autres priorités tout en assurant le même niveau de services aux PME. DEO réitère son engagement à l'égard de l'entrepreneuriat et du développement entrepreneurial, et le Ministère axera ses efforts sur une amélioration des niveaux de services aux intervenants.

Avantages

Les avantages attendus des activités de DEO au chapitre de l'entrepreneuriat sont les suivants :

1. Un meilleur accès au financement, aux services et à l'information pour les entrepreneurs de l'Ouest qui souhaitent lancer une entreprise ou agrandir une entreprise existante.
2. Un meilleur accès au financement et à l'entrepreneuriat pour les personnes et les groupes qui ne font pas habituellement partie de la trame économique (p. ex. les Autochtones, les jeunes, les femmes et les citoyens des collectivités éloignées).

Échéanciers, rendement et résultats prévus

Voir la matrice des priorités et des indicateurs de rendement à la page 38.

2. Au cours des trois prochaines années, DEO harmonisera les priorités relatives à l'innovation avec des groupes d'intervenants en dirigeant des efforts pour créer des capacités et des synergies dans le réseau de l'innovation.

3. Améliorer la mesure du rendement et la responsabilisation – en collaboration avec le Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation, DEO examinera et améliorera ses façons de mesurer le rendement et l'incidence de ses activités relatives à l'innovation, et communiquera les résultats aux Canadiens et aux Canadiennes.

Défis et risques

Pour que le réseau de l'innovation fonctionne efficacement, il importe que tous les membres travaillent ensemble et de manière synchronisée vers des buts communs. Les groupes d'intervenants doivent partager une même vision, faire montre de créativité, s'entendre sur les priorités, communiquer de manière continue. Il importe d'affecter des budgets et des mécanismes d'investissement à l'innovation ainsi que de se doter de moyens de mesurer tant le rendement des investissements individuels que de l'ensemble du réseau d'innovation. Au cours de l'exercice à venir, DEO poursuivra ses efforts visant à renforcer le réseau de l'innovation dans l'Ouest canadien en mettant un accent particulier sur la mesure du rendement et des résultats.

Principaux partenariats et relations

Compte tenu de l'ampleur et de la nature des investissements relatifs à l'innovation, DEO a établi des partenariats avec les principaux intervenants de l'innovation dans l'Ouest canadien. Ces intervenants comprennent les administrations provinciales, d'autres ministères fédéraux, des universités et des associations industrielles. Pour les projets que DEO a approuvés au cours du dernier exercice, sa contribution était en moyenne d'un tiers des coûts, et les partenaires ont versé le reste.

Liens avec des thèmes du gouvernement ou des initiatives de gestion

Pendant l'exercice 2003-2004, l'innovation demeure une priorité pour DEO, les administrations provinciales et fédérale. En 2002, Industrie Canada publiait « *Atteindre l'excellence : investir dans les gens, le savoir et les possibilités* » de la Stratégie d'innovation du Canada qui cerne les défis de l'innovation sous les vastes thèmes du rendement du savoir, des aptitudes, du milieu de l'innovation et du renforcement des collectivités. Dans la même ligne de pensée, DRHC a publié le document « *Le savoir, clé de notre avenir : le perfectionnement des compétences au Canada* » qui porte sur les questions des ressources humaines hautement qualifiées. Un vaste processus de consultation, comprenant sept sommets dans l'Ouest canadien en 2002, a révélé les priorités suivantes pour la population de l'Ouest : une amélioration de la capacité de recherche et de développement, la facilitation des liens entre les gouvernements, les universités et l'industrie, une augmentation de la commercialisation des technologies, un meilleur accès au capital de risque, l'amélioration des mécanismes qui permettent à la main-d'œuvre qualifiée de prendre de l'expérience, l'établissement d'une culture de l'innovation et la création d'efforts conjoints pour pousser plus loin les points forts régionaux.

canadien ». En renforçant le réseau de l'innovation de l'Ouest canadien, DEO travaille à améliorer l'infrastructure et la capacité relatives à la connaissance, à favoriser la commercialisation des technologies, à aider les collectivités dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'innovation, et à coordonner et harmoniser les priorités associées à l'innovation entre tous les intervenants du réseau de l'innovation. Les réseaux de l'innovation allient les forces de la recherche avec les efforts de développement et de commercialisation de produits de l'industrie. En créant et en entretenant une masse critique dans les domaines de la recherche, de la technologie, des finances et des ressources humaines dans l'Ouest, et en formant de solides liens entre les innovateurs, DEO contribue à la formation des grappes technologiques sur lesquelles reposera la croissance économique et la prospérité à venir de l'Ouest canadien.

Une fois de plus au cours du dernier exercice, DEO n'a pas ménagé ses efforts pour appuyer l'innovation dans l'Ouest canadien. En 2001-2002, environ 59 p. 100 (63 millions de dollars) des nouvelles approbations de DEO portaient sur des projets d'innovation, soit une augmentation de 44 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

Avantages

Le résultat stratégique de DEO dans le domaine prioritaire de l'innovation est de « renforcer le réseau de l'innovation dans l'Ouest canadien ». En renforçant son réseau de l'innovation par des investissements dans l'infrastructure et le réseautage, en augmentant la capacité, de commercialisation des technologies, par des investissements stratégiques dans la recherche et le développement, et par une amélioration des compétences, l'Ouest continuera d'évoluer vers une économie du savoir et de réduire sa dépendance à l'égard de ses ressources naturelles. Les plans et les priorités qui appuient les résultats stratégiques de DEO demeurent dans la même ligne de pensée que les années précédentes, mais ils sont toutefois répétés pour souligner l'emphase mise sur la commercialisation des technologies.

Les investissements de DEO au chapitre de l'innovation permettent de contribuer aux secteurs technologiques clés de l'Ouest canadien et d'établir une base pour la création de nouvelles grappes technologiques. DEO cherche à combler les lacunes et à réagir aux possibilités par secteur et par emplacement géographique ainsi qu'à jouer un rôle de leadership dans la création de liens entre les différentes administrations. Les investissements dans le réseau de l'innovation font partie d'un processus permanent qui, entre autres, donnera lieu à la création de grappes technologiques de classe internationale. Appuyer l'innovation à l'échelle de la collectivité nécessite des stratégies différentes, y compris une planification communautaire, la facilitation de l'accès aux développeurs et le ralliement des ressources communautaires vers un but commun.

Priorités

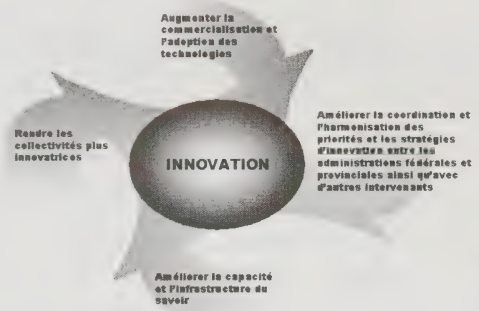
La mise en œuvre d'activités d'innovation continuera d'être une des priorités de DEO. En outre, au cours du prochain exercice, les efforts porteront sur :

1. Entreprendre un processus de définition des priorités stratégiques et de planification afin de cerner les secteurs émergents dans lesquels il importerait d'investir à l'avenir.

Innovation

Résultat stratégique : Un réseau de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien

Total des dépenses prévues – 76,6 millions de dollars



Aperçu

L'innovation est le processus par lequel on extrait de nouveaux avantages économiques et sociaux du savoir en générant, en développant et en mettant en œuvre des idées qui permettent de réaliser de nouveaux produits, processus et services. On sait très bien que l'innovation apparaît à l'échelle régionale et qu'elle est favorisée par un milieu dans lequel un certain nombre de facteurs faisant partie d'un système d'innovation sont à leur meilleur. Un système d'innovation bien développé, ciblant un secteur de force particulier, s'appelle une grappe d'innovation. Un système d'innovation comprend :

- Une infrastructure du savoir (des universités, des installations de recherche, des laboratoires gouvernementaux, etc.) qui produit de nouvelles technologies et une main-d'œuvre qualifiée.
- Un financement suffisant (capital de risque) offert aux premières étapes des projets pour appuyer la commercialisation des technologies.
- Des organisations qui facilitent la communication entre les intervenants du système d'innovation, comme des associations industrielles.
- Des entreprises qui ont la capacité de développer et d'adopter de nouvelles technologies et qui ont des liens tant avec les marchés locaux qu'avec les marchés internationaux.
- Un milieu des affaires qui favorise l'innovation.

Dans l'Ouest canadien, les indicateurs de l'innovation, comme les dépenses en recherche et en développement, les produits fabriqués, le pourcentage d'emplois en sciences, le nombre de brevets octroyés et les taux de commercialisation et d'adoption des technologies, sont moins élevés que ceux du Canada central et que certains jalons internationaux. Ceci indique que le système d'innovation de l'Ouest souffre de certaines faiblesses structurelles. Bien que l'Ouest du Canada possède un secteur primaire très fort et une capacité de recherche reconnue dans les universités, tout cela masque la nécessité de bâtir un système d'innovation mieux intégré.

La stratégie de DEO pour l'innovation s'inscrit parfaitement dans l'esprit du mandat ministériel qui est de « promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest

Détails

La transition vers les trois résultats stratégiques (Innovation, Entrepreneuriat et Collectivités durables) simplifie notre approche. Cela signifie également que nous changeons de structure tant physiquement que philosophiquement. Nos ressources humaines sont réorganisées pour s'harmoniser à la nouvelle structure des trois piliers, alors que nos processus sont améliorés pour tirer un maximum des ressources investies. En plus des priorités cernées pour les trois piliers, nous nous pencherons sur les deux priorités transversales suivantes :

1. Travailler avec le Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) et d'autres partenaires à l'exploration de moyens innovateurs de fournir des services et des produits qui améliorent les résultats des trois piliers.

2. Élaborer des indicateurs de rendement plus clairs et, d'ici au 31 mars 2004, mettre en place un processus amélioré pour mesurer les résultats.

Toutes les organisations doivent composer avec une avalanche d'information, un nombre croissant de demandes, des priorités concurrentielles et la nécessité de demeurer pertinentes et sensibles à leur clientèle. Une économie du savoir exige une réponse stratégique et éclairée. DEO réaffectera des ressources qui ciblaient la prestation directe des services aux entreprises afin d'augmenter notre capacité stratégique de satisfaire plus efficacement les besoins des citoyens et des citoyennes de l'Ouest. Le RSEOC et d'autres partenaires absorberont les services offerts aux PME, ce qui permettra de maintenir le niveau de service actuel.

Une description plus détaillée des trois piliers suit dans le présent document. Les priorités sont énoncées, ainsi que les liens avec les domaines transversaux. Les pages 38 à 41 présentent un aperçu d'ensemble des priorités de DEO.

SECTION IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Résumé

À partir du présent exercice de rapport et dans un effort visant à améliorer sa concentration et l'incidence de ses ressources, DEO a repensé ses secteurs d'activités selon les trois domaines suivants : l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les Collectivités durables.

Résultats stratégiques	Résultats prévus
Innovation Renforcer le réseau d'innovation dans l'Ouest canadien.	▪ Augmenter la commercialisation et l'adoption des technologies. ▪ Améliorer la capacité et l'infrastructure des connaissances. ▪ Rendre les collectivités plus innovatrices. ▪ Améliorer la coordination et l'harmonisation des priorités et des stratégies d'innovation entre les administrations fédérale et provinciales ainsi qu'avec d'autres intervenants.
Entrepreneuriat Élargir le secteur des entreprises de l'Ouest canadien et le rendre plus concurrentiel.	▪ Améliorer les capacités de gestion des PME. ▪ Offrir aux PME un meilleur accès au financement. ▪ Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien. ▪ Accroître la participation aux marchés internationaux.
Collectivités durables Augmenter les activités économiques qui améliorent la compétitivité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien.	▪ Accroître la collaboration et l'intégration entre les gouvernements et les collectivités. ▪ Augmenter les investissements et les possibilités économiques dans les collectivités de l'Ouest canadien. ▪ Favoriser une plus grande participation des Autochtones à l'économie. ▪ Augmenter la capacité des collectivités de l'Ouest de mettre en œuvre des stratégies visant la promotion du développement durable.

prêts à des entreprises admissibles conformément à la *Loi*. Bien que DEO reporte la portion de l'Ouest canadien de ces programmes législatifs et les frais afférents, c'est Industrie Canada qui gère le programme. Ces éléments font partie du pilier des Collectivités durables de DEO.

Approche de saine gouvernance

Le Ministère axe ses efforts selon trois piliers, et bon nombre de ses activités entraînent des résultats pour plus d'un pilier. Le défi constant est de présenter les renseignements financiers d'une manière qui reflète l'incidence diverse et d'harmoniser les systèmes de gestion de l'information pour qu'ils présentent cette information de points de vue variés. Des améliorations ont déjà été apportées, et on travaille encore à peaufiner le processus.

On note d'excellents progrès dans l'élaboration de structures de responsabilisation de la gestion axée sur les résultats qui comprennent des éléments de vérification et d'évaluation. Une structure de gestion du risque améliorée sera incorporée dans un meilleur processus de planification des activités.

programme encourage ainsi les établissements financiers à accorder des prêts à des clients qui représentent un risque plus élevé et qui n'auraient pu accéder autrement à du financement.

Programme de développement des collectivités

Ce programme appuie le développement économique des collectivités urbaines et rurales en aidant ces dernières à diversifier et à développer leur économie. Les contributions servent à financer les coûts d'exploitation des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) dans les quatre provinces de l'Ouest et à constituer un fonds d'investissement en vue d'aider des PME qui ne peuvent obtenir de prêts auprès des sources habituelles.

Programme du réseau de prestation de services

Ce programme facilite l'accès à des services dans l'Ouest canadien grâce à des organisations communautaires qui offrent des services d'information à l'intention des entreprises et qui aident les PME à obtenir du financement. Les partenaires du programme comprennent le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité, l'Initiative pour les entrepreneurs handicapés en milieu urbain et les Organisations francophones à vocation économique (OFVE).

Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE)

Ce programme apporte une aide financière et du counseling à des femmes propriétaires de micro-entreprises dans divers secteurs et pour un large éventail de projets.

Programmes qui ne sont pas des programmes de base

Programme Infrastructures Canada



Ce programme vise à améliorer les infrastructures Municipales urbaines et rurales au Canada ainsi que la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes. Les coûts de ce programme sont partagés par les administrations fédérale, provinciales et municipales, ainsi que par des partenaires du secteur privé dans certains cas. DEO gère ce programme national dans les quatre provinces de l'Ouest.

Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge

Ce programme reflète l'appui constant du gouvernement fédéral aux efforts de reconstruction après l'inondation dans cette partie du Manitoba. Un montant de 4,9 millions de dollars est affecté à ce programme, comme le présente l'annexe 1.

Loi sur les prêts aux petites entreprises* et *Loi sur le financement des petites entreprises au Canada

Ces deux lois visent la création et l'agrandissement des petites entreprises de l'ensemble du Canada en coopération avec les institutions financières. Un programme de réserve pour pertes sur prêts permet aux institutions de consentir, avec des frais garantis, des

Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO)

Les contributions versées en vertu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest ciblent des activités à l'appui du développement et de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Le financement est axé sur des activités qui soutiennent l'innovation, le développement et l'expansion du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien; la création ou l'amélioration de partenariats qui font la promotion de la collaboration et des investissements pour le développement et la diversification économiques; la recherche économique afin de fournir une bonne base de connaissances pour le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Voici quelques exemples des nombreux sous-programmes et initiatives qui font partie du PDEO :

Programme d'emploi en commerce international (PECI)

Ce programme a pour objet d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices de l'Ouest canadien. Il leur permet de recruter des diplômés récents de niveau post-secondaire qui travailleront sur des projets de commerce international.

Programme Premiers emplois en sciences et technologie

Ce programme aide les PME à adopter de nouvelles technologies. Le financement offert dans le cadre de ce programme permet de recruter de récents diplômés en sciences et en ingénierie. En plus d'offrir aux PME un savoir-faire technologique précieux à un coût raisonnable, le programme permet à de nombreux Canadiens et Canadiennes de l'Ouest d'obtenir leur « premier emploi » dans des secteurs reliés à leur domaine de formation.

Programme de parrainage de conférences

Le parrainage de conférences permet à DEO d'établir et d'entretenir des liens précieux avec d'importants groupes d'intervenants dans l'Ouest canadien. Le programme offre de l'aide aux associations industrielles, aux organisations économiques et aux établissements d'enseignement qui souhaitent mettre sur pied des conférences et des activités soutenant les objectifs de DEO et du gouvernement fédéral.

Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI)

Ce programme a été conçu pour augmenter le taux de participation des établissements de l'Ouest à la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Il accorde aux établissements admissibles des fonds pour les aider à préparer une proposition qu'ils soumettront à la FCI.

Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC)

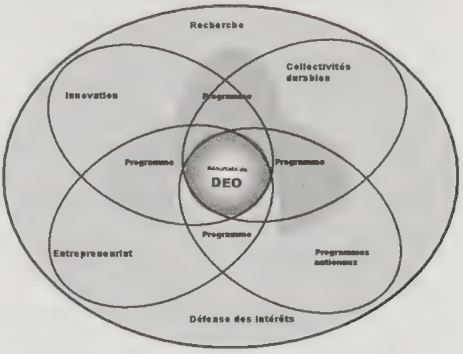
Le PIIC appuie l'innovation et crée de nouvelles possibilités économiques dans les communautés de l'Ouest canadien.

Programme de prêts et d'investissement de DEO (PPI)

Ce programme établit des fonds de prêts grâce à un partenariat avec diverses institutions financières. DEO offre des fonds pour constituer une réserve pour perte sur prêts afin de contrebalancer les risques élevés de certains projets admissibles ainsi que pour mobiliser d'importants fonds supplémentaires. Ce

Une approche plus ciblée

Dans le Rapport sur les plans et les priorités de DEO en 2002-2003, les principaux résultats étaient présentés sous les rubriques suivantes : Innovation, Partenariats, Entrepreneuriat, Recherche économique et défense des intérêts de l'Ouest, et Programmes nationaux et autres initiatives. En vue de mieux concentrer ses efforts, DEO définit maintenant son approche stratégique autour de trois résultats stratégiques : Innovation, Entrepreneuriat et Collectivités durables. Les « Partenariats », la « Recherche économique » et la « Défense des intérêts » sont encore des éléments importants de la prestation de services. Les nouvelles rubriques permettent de cerner et de définir plus facilement les résultats. DEO continue aussi de mettre



en œuvre des programmes qui ne sont pas des programmes de base, comme le programme Infrastructures Canada de concert avec des critères nationaux. Les subventions et les contributions de DEO sont gérées par divers programmes de financement décrits de manière détaillée ci-dessous.

Programmes de financement de DEO

Le financement « de base » de DEO correspond aux programmes offerts par DEO en vue d'atteindre des résultats stratégiques en matière d'Innovation, d'Entrepreneuriat et de Collectivités durables, alors que le financement « non de base » représente les fonds versés par DEO à l'appui d'initiatives nationales comme le programme Infrastructures Canada. La Section VI de l'annexe 1 contient de plus amples renseignements sur ces programmes.

Financement de BASE						AUTRES
PDEO	PIIC	PPI	PDC	PRPS	IFE	Infrastructures Canada
						Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge
PECI	PEST	PPC	PA-FCI			Lois sur le financement et sur les prêts aux petites entreprises

Mettre en œuvre les priorités fédérales au service de l'Ouest

Conformément à son mandat prescrit par la loi qui consiste à être l'organisme porte-parole du gouvernement fédéral dans l'Ouest relativement au développement économique, DEO est appelé à mettre en œuvre des programmes fédéraux et, s'il y a lieu, à se pencher sur l'incidence économique de désastres naturels, de la fermeture de bases militaires ou d'autres situations découlant de changements apportés aux politiques fédérales. En suivant les lignes directrices du Conseil du Trésor, DEO met en œuvre ces programmes de manière à appuyer les objectifs des priorités stratégiques des collectivités durables. Par exemple, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada met en œuvre le programme Infrastructures Canada, soit un investissement fédéral de 557 millions de Dollars dans l'Ouest, qui va chercher un financement équivalent auprès des administrations provinciales et municipales dans le cadre de partenariats. Le but du programme Infrastructures Canada est d'améliorer les infrastructures municipales de collectivités urbaines et rurales dans l'ensemble du pays et d'améliorer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes grâce à des investissements qui protègent l'environnement et appuient la croissance économique à long terme. Le programme cible tout d'abord des projets touchant les réseaux d'aqueduc et d'égout, la gestion des déchets solides et le recyclage, et les dépenses d'immobilisation engagées en vue de rénover les immeubles et les installations appartenant à des administrations municipales ou d'en améliorer le rendement énergétique.

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Ministère poursuivra également la mise en œuvre du Programme de protection contre les crues de rivière Rouge. Les fonds des programmes nationaux font partie du pilier des Collectivités durables. L'annexe 1 présente des renseignements plus détaillés sur le financement.

En partenariat avec les SADC et le Groupe consultatif mis sur pied à cet effet, DEO commencera à administrer sa part du Fonds de l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre, au nom d'Industrie Canada. Il s'agit d'un ensemble d'aide de 110 millions de dollars du gouvernement fédéral en vue d'appuyer le développement et la diversification économique dans diverses collectivités canadiennes qui sont touchées directement par la dispute sur le bois d'œuvre résineux. Même si DEO est responsable de la mise en œuvre de ce programme dans l'Ouest canadien, les fonds afférents sont fournis par Industrie Canada.

autochtones qui nécessitent une approche horizontale et qui comprennent des éléments qui ne font pas toujours partie de son mandat de développement économique. Parmi les exemples, on peut mentionner l'Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du Nord, l'Accord de Vancouver ainsi que le rôle de leadership assumé par DEO dans l'élaboration de la Stratégie pour les Autochtones en milieu urbain.

Prestation par des canaux multiples

Le paysage géographique de l'Ouest canadien pose des défis supplémentaires en raison des distances entre les utilisateurs et les points de service. DEO est conscient qu'il importe de satisfaire les besoins des citoyens par les modes de services qu'ils privilégient. Cela signifie qu'on doit continuer d'offrir nos activités de manière traditionnelle tout en améliorant notre capacité de tirer profit des technologies de l'information pour offrir également des services électroniques à notre clientèle.

appuyant les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs dans chacune des provinces de l'Ouest. Ces bureaux offrent aux entreprises des conseils et de l'information, des occasions de réseautage, du mentorat et un accès à des fonds d'emprunt spécialement conçus pour les femmes entrepreneurs. Pour obtenir plus de renseignements, on peut visiter les sites Internet de l'IFE des différentes provinces aux adresses suivantes :

Colombie-Britannique
http://www.wes.bc.ca

Alberta
http://www.aweia.ab.ca.

Saskatchewan
http://www.womenentrepreneurs.sk.ca

Manitoba http://www.wecm.ca

Organisations francophones à vocation économique

En avril 2001, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada accueillait au sein du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien quatre Organisations francophones à vocation économique (OFVE – http://www.deo.gc.ca/fra/pos/fedo/default.htm). Les OFVE soutiennent la vitalité des collectivités de langue française dans l'Ouest canadien en participant à leur développement économique.

Grâce à l'appui de DEO, ces quatre organisations provinciales peuvent fournir aux francophones des services améliorés – comme de la formation, des services d'aide aux entreprises et de développement économique communautaire, un accès au financement, de l'information, des conseils en marketing, des occasions de réseautage et de l'encadrement.

Réseau de services aux entreprises autochtones et occasions de partenariats connexes

La stratégie de DEO à l'égard des Autochtones consiste surtout à travailler avec des partenaires, comme les organisations de développement économique des Autochtones, afin d'aider les peuples autochtones de l'Ouest à participer au développement et à la diversification de l'économie de la région.

Le Ministère agit comme un lien entre les entreprises autochtones et les activités de la vaste collectivité des entrepreneurs dans le cadre de son pilier des Collectivités durables grâce au Réseau de services aux entreprises autochtones (pour plus de détails, visiter leur site Internet, à l'adresse http://www.rcsec.org/francais/rsca/index.cfm.)

DEO est également un des partenaires de l'Initiative de développement des entreprises autochtones mise sur pied par le Portefeuille de l'Industrie.

DEO reconnaît que la plupart des solutions aux enjeux de développement économique autochtones nécessitent une approche horizontale à laquelle doivent participer les Autochtones, tous les ordres de gouvernement et la vaste collectivité des entrepreneurs. En ce sens, DEO fait la promotion d'une approche qui tient compte du mandat et des objectifs d'un partenariat entre les ministères fédéraux et les ministères provinciaux de l'Ouest. DEO assume alors un rôle de facilitation et de coordination au nom du gouvernement fédéral afin d'aborder les enjeux

Mécanismes innovateurs de prestation des services de DEO

Des partenariats qui facilitent les résultats

Diversification de l'économie de l'Ouest est un ministère dont les ressources sont limitées. On a mis sur pied le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) afin de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de l'Ouest d'accéder aux produits et aux services qui soutiennent leur réussite économique. Ce partenariat entre diverses organisations aide les entrepreneurs de tout l'Ouest, tant dans les collectivités rurales qu'urbaines, à trouver ce dont ils ont besoin pour lancer ou développer une entreprise. Les services vont de l'information sur le marketing et les solutions de financement, au counseling et au soutien. Le Réseau compte plus de 100 points de service, y compris les partenaires énumérés ci-dessous.

Centres de services aux entreprises du Canada

Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), qui sont administrés au moyen d'ententes de coopération fédérales-provinciales, constituent un guichet d'accès unique à des services d'information complets destinés aux entreprises. Les CSEC sont situés à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon et à Winnipeg. Les services des CSEC sont aussi disponibles dans les régions rurales et du Nord grâce à un réseau de bureaux régionaux et de points de service aux autochtones dans l'ensemble de l'Ouest. Chaque centre dispose en outre d'un numéro de téléphone sans frais et est accessible par Internet, à l'adresse www.cbsc.org.

Sociétés d'aide au développement des collectivités

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) sont des sociétés sans but lucratif, dirigées par des conseils d'administration bénévoles, qui ont des bureaux un peu partout au Canada et qui ont adopté une approche locale à l'égard du développement économique. Les 90 SADC de l'Ouest offrent tout un éventail de services qui comprennent la planification économique stratégique, les services techniques et consultatifs, les prêts aux petites et moyennes entreprises, sans oublier les programmes d'aide au travail indépendant à l'intention des jeunes et des entrepreneurs ayant une incapacité. Les SADC visent à intégrer les besoins sociaux et économiques des collectivités qu'elles desservent et à élaborer une vision pour leur avenir. Pour obtenir de plus amples renseignements, on peut visiter le site Internet des SADC, à l'adresse http://www.communityfutures.ca/provincial/index.html.

Initiative pour les femmes entrepreneurs

Partout au Canada, les femmes entrepreneurs jouent un rôle de plus en plus important dans la création et l'exploitation de petites entreprises. On peut dire que les femmes sont à l'avant garde de l'entrepreneuriat, car elles lancent deux fois plus d'entreprises que leurs confrères. Pourtant, elles doivent surmonter de nombreux obstacles et nombre d'entre elles ne trouvent pas de soutien. Diversification de l'économie de l'Ouest s'efforce d'éliminer quelques-uns de ces obstacles en

Une approche stratégique

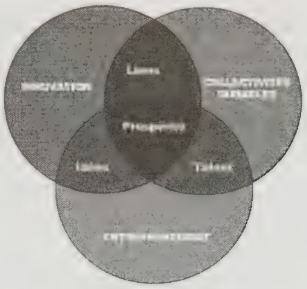
Depuis 1987, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a évolué au fil des changements économiques et a pratiquement éliminé son appui financier direct aux petites et moyennes entreprises. Les investissements de DEO aident l'Ouest à répondre aux possibilités et aux défis en définissant les facteurs commerciaux qui facilitent la prospérité des petites entreprises et en établissant des partenariats avec les secteurs public et privé afin de partager les coûts d'importantes nouvelles initiatives. Le Ministère concentre ses efforts dans trois domaines principaux : l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les Collectivités durables.

Innovation

DEO cherche à combler l'écart entre la découverte de nouvelles idées et les processus de commercialisation des nouveaux produits et services. Ces efforts renforceront le réseau d'innovation de l'Ouest canadien.

Entrepreneuriat

Les petites entreprises sont l'élément moteur de près de 80 p. 100 des nouveaux emplois créés dans l'Ouest et au Canada en général. Pour alimenter ce moteur de croissance économique, Diversification de l'économie de l'Ouest, par l'entremise du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest



canadien (voir la section suivante pour plus de détails), appuie les entrepreneurs des milieux urbains et ruraux afin d'augmenter la compétitivité et l'importance du secteur commercial dans l'Ouest canadien.

Collectivités durables

DEO travaille avec des partenaires et des intervenants à l'édification de collectivités durables et concurrentielles dans les régions rurales et, depuis peu, urbaines. Le Ministère ne peut y arriver seul et il ne prétend pas posséder toutes les réponses et les ressources nécessaires pour mener ces activités de manière indépendante. Néanmoins, il peut utiliser davantage ses partenariats, partager son savoir-faire et ses connaissances, et rassembler de l'information à l'appui des idées afin de susciter de bonnes solutions pour chacune des situations.

SECTION III : APERÇU DE LA PLANIFICATION (Plan stratégique)

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada est une organisation de petite taille mais très dynamique. Notre force réside dans notre capacité d'établir des relations qui favorisent les partenariats et les alliances avec tous les ordres de gouvernement, l'industrie et d'autres intervenants. DEO entretient un vaste réseau qui permet d'accéder à de précieux renseignements stratégiques. L'intention du Ministère est de servir de levier aux avantages et aux possibilités en mettant de l'avant les talents, le savoir et les idées qui foisonnent dans l'Ouest canadien. Cela se fait parfois en réagissant aux idées présentées au Ministère, en jouant un rôle de catalyseur auprès de groupes qui ont des intérêts communs lorsque des possibilités se présentent. DEO cherche les occasions de mobiliser du financement de subventions et de contributions et d'investir ces fonds avec d'autres intervenants afin d'augmenter le plus possible leur incidence. La collaboration avec d'autres sources publiques et privées permet d'atteindre des résultats souhaités par tous en vue de faire de l'Ouest un leader dans la nouvelle économie du savoir.

Recherche économique

La première étape à l'élaboration de nouvelles politiques et initiatives à l'intention des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest consiste à comprendre les besoins, les aspirations et les possibilités de la région. DEO parraine un certain nombre de projets de recherche qui permettent de rassembler de l'information sur des sujets critiques comme : les possibilités de la recherche médicale, les tendances dans le lancement et l'expansion de petites entreprises, la capacité de l'infrastructure de recherche, les défis de l'expansion urbaine et les vastes tendances économiques et sociales. DEO collabore avec les gouvernements provinciaux, les établissements universitaires, des groupes de réflexion et des donateurs du secteur privé afin de partager les coûts de ces activités de recherche.

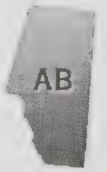
Défense des intérêts

Après avoir acquis une bonne compréhension des principaux enjeux, DEO mène parfois des activités de défense des intérêts afin de veiller à ce qu'on tienne compte des besoins de l'Ouest dans le cadre des processus décisionnels fédéraux. Les activités de défense des intérêts de l'Ouest peuvent comprendre une collaboration avec des intervenants pour atteindre une synergie essentielle à une action collective.

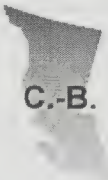
transformation ont connu un meilleur sort. Tous les secteurs de transformation autres que la foresterie devraient faire état d'une solide croissance en 2003; les services, la construction et l'exploitation minière devraient mener le bal et contribuer considérablement à la création d'emplois. Cette croissance et la création d'emplois entraîneront la construction de nouvelles maisons, et on s'attend donc à ce que le secteur de la construction résidentielle demeure stable en 2003, malgré une hausse des taux hypothécaires. Les sommets de la création d'emplois et la hausse des revenus personnels qui s'ensuit appuient également la consommation. Les hauts niveaux de la vente au détail viennent contrebalancer une baisse dans l'industrie touristique qui s'est prolongée après les événements du 11 septembre 2001. On ne sait encore pas trop à quoi s'attendre dans l'industrie touristique pour 2003. En Colombie-Britannique, on prévoit que le taux de croissance atteindra 2,7 p. 100 en 2002 et 2,9 p. 100 en 2003.



La production de la Saskatchewan en 2003 dépendra considérablement des conditions météorologiques. Après deux années consécutives d'horrible sécheresse, le secteur de l'agriculture devrait connaître une bonne année – mais cela ne sera possible que si les précipitations reviennent à la normale dès le début de la saison. Le secteur minier pourrait aussi être un stimulant économique, mais les facteurs internationaux pourraient limiter ses effets. Si les prix du métal augmentent grâce à une reprise économique mondiale en 2003 et si l'excédent de la capacité céréalière internationale actuelle est réduite, ce qui donnerait lieu à une augmentation de la production de potasse, alors l'industrie minière pourrait donner un bon élan à l'économie en 2003. Une hausse des taux hypothécaires et l'arrivée à terme de nombreux projets de construction industrielle en 2002 ralentiront le secteur de la construction en 2003. Cependant la mise en chantier de certains nouveaux projets importants pourrait améliorer la situation. On prévoit que l'économie de la Saskatchewan verra un taux de croissance de 1,6 p. 100 en 2002 et de 4,2 p. 100 en 2003 — à condition que les récoltes reviennent à la normale.



Les prévisions pour l'Alberta dépendent beaucoup de l'industrie de l'énergie. Avec une amélioration de l'économie américaine en 2003 et le fait que les prix du pétrole soient gonflés en raison du potentiel d'une guerre avec l'Iraq, on s'attend à une très nette amélioration du rendement des industries du pétrole et du gaz en 2002. Néanmoins, ces prévisions comportent également un risque négatif puisqu'elles indiquent un surplus de pétrole à l'échelle internationale en 2003, ce qui ralentirait les résultats pour le pétrole. On prévoit également que l'industrie du forage pétrolier, qui a connu une année désastreuse en 2002, fera une étonnante remontée en 2003; combinée aux investissements dans les sables bitumineux, cette remontée pourrait se traduire par une solide croissance générale. On s'attend également à ce que des perspectives économiques florissantes continueront d'attirer des personnes de l'extérieur de la province, ce qui apportera un regain d'énergie à la demande intérieure. Malgré une forte croissance de la population, des taux hypothécaires plus élevés ralentiront la demande de construction de nouvelles résidences, laquelle a atteint un sommet en 2002. En Alberta, on prévoit un taux de croissance économique de 2 p. 100 en 2002 et de 5 p. 100 en 2003.



Le secteur forestier de la Colombie-Britannique continue de freiner l'économie de la province. Depuis que les États-Unis ont imposé des droits compensateurs aux exportations canadiennes de bois résineux, au deuxième trimestre de 2002, les exportations vers nos voisins du Sud ont chuté. Tout cela a réduit la contribution du secteur forestier en général, malgré une hausse de production de certains moulins qui ont tenté d'éliminer des concurrents plus faibles. On ne s'attend pas à une reprise du secteur de la foresterie avant 2004. Toutefois, les autres industries de

Les industries traditionnelles font des progrès pour devenir plus productrices et innovatrices, et de nouvelles industries voient le jour – bien souvent grâce à un perfectionnement des aptitudes et des connaissances.

Les résultats se font sentir partout dans l'Ouest. La Colombie-Britannique accueille maintenant des grappes dans les domaines de la technologie des piles à combustible et des technologies néomédiatiques. L'industrie innovatrice d'extraction et de traitement du pétrole des sables bitumineux en Alberta permettra d'assurer l'approvisionnement du pays aussi longtemps que nous aurons besoin du pétrole comme source d'énergie. Les industries pétrochimiques en aval contribuent considérablement à l'économie, alors que de nouveaux investissements dans la nanotechnologie, la génomique et la protéomique font des universités albertaines des leaders internationaux dans ces nouvelles technologies. C'est en Saskatchewan qu'on a construit un des rares accélérateurs de particules subatomiques de calibre mondial, alors qu'elle abritait déjà des industries bien établies dans les domaines de la recherche agricole et de la biotechnologie. Les installations de recherche en santé et en sciences de la vie du Manitoba deviennent des sources de plus en plus importantes d'innovation et de contribution économique.

Une des clés de la croissance économique et de la création d'emplois réside dans notre façon de traiter les petites entreprises dans l'Ouest canadien. Même si les grandes sociétés dominent encore la scène de la production et de l'exportation, les petites entreprises sont celles qui créent le plus d'emplois dans l'Ouest. Dans cette partie du pays, il existe plus de 740 000 petites entreprises de moins de cinq employés et de travailleurs autonomes, et la tendance indique que les petites entreprises y créent plus de 45 000 emplois par année. Depuis 1992, la haute technologie, les services à l'intention des entrepreneurs et d'investissement, et les services sociaux et de santé sont trois des principaux secteurs de création de petites entreprises. Pour cultiver ce dynamique domaine de création d'emplois, les propriétaires de nouvelles petites entreprises doivent pouvoir accéder à du capital d'investissement, à de la formation en gestion et en exportation, et à des moyens d'augmenter la productivité afin de permettre au secteur des petites entreprises de continuer à offrir des emplois durables dans tout l'Ouest canadien.

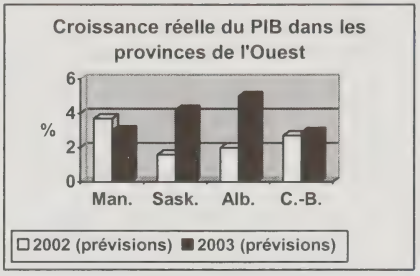


L'économie diversifiée du Manitoba aidera la province à soutenir un rendement égal en 2003. On prévoit qu'une année de récoltes normales et la solidité de l'industrie du bétail permettra à l'agriculture d'enregistrer une augmentation de 5 p. 100 par rapport à la production de 2002. On s'attend également à une croissance modérée dans le secteur manufacturier en 2003 grâce à une certaine solidité dans les industries de la transformation alimentaire, des plastiques et du caoutchouc, de la machinerie et de l'équipement de transport. Des taux hypothécaires plus élevés devraient ralentir la construction résidentielle au début de 2003, mais ce ralentissement devrait être compensé par des investissements publics et privés dans des projets d'installations minières, hydroélectrique et de santé. On prévoit que l'économie du Manitoba connaîtra un taux de croissance de 3,7 p. 100 en 2002 et de 3 p. 100 en 2003.

perspectives et les données fondamentales de l'économie de cette région diverse si on veut satisfaire ses besoins et répondre aux possibilités. Des facteurs spécifiques comme les disputes tarifaires, la sécheresse et les inondations ont une incidence sur le rendement économique de la région et définissent le contexte dans lequel DEO doit agir.

Perspectives pour les provinces de l'Ouest

Les quatre provinces de l'Ouest ont un dénominateur commun de taille, car elles comptent énormément sur leurs ressources naturelles, plus que n'importe quelle autre région du Canada. Les ressources naturelles sont une partie importante de la production et de l'emploi dans l'Ouest canadien, et elles constituent la majorité des exportations de la région. Actuellement, cette dépendance crée des défis particuliers pour l'Ouest.



L'aperçu économique a été préparé en utilisant des sources de données comme : Canadian and Provincial Outlooks du Conference Board of Canada, automne 2002; des prévisions récentes des banques TD et CIBC.

Presque tout le commerce du Canada vers les pays côtiers du Pacifique provient de la Colombie-Britannique. Cette province doit actuellement effectuer une difficile transition économique étant donné qu'elle doit relever d'importants défis biologiques, environnementaux et commerciaux dans les secteurs de la pêches et de la forêt. En Alberta, l'industrie de « l'or noir » entraîne à la fois du bon et du moins bon. Lorsque les prix du pétrole et du gaz augmentent, la province se retrouve au sommet de la croissance économique, de la prospérité et de la migration inter-provinciale au Canada. Cependant, lorsque les prix baissent, l'Alberta voit son économie chuter et doit composer avec un grand nombre de nouveaux chômeurs. En plus de l'instabilité des prix, l'industrie doit relever un nouveau défi environnemental de taille, car elle doit respecter les engagements de l'Accord de Kyoto.

La Saskatchewan, ainsi que certaines parties de l'Alberta et du Manitoba, dont l'économie repose depuis très longtemps sur le secteur agricole, doit relever d'importants défis parce qu'elle est constamment malmenée par les hauts et les bas du marché international, en plus de conditions météorologiques pas toujours favorables qui mettent ce secteur en péril. Le Manitoba est la province qui présente l'économie la plus diversifiée de toutes les provinces de l'Ouest. Néanmoins, les industries primaires, comme l'exploitation minière, l'agriculture et l'hydroélectricité, sont encore d'importants contributeurs dans une économie qui doit réduire sa dépendance à l'égard d'industries manufacturières traditionnelles comme la fabrication d'autobus, de meubles, de vêtements et la transformation alimentaire.

Malgré le fait que l'économie soit encore tributaire des ressources naturelles, les efforts de développement régional et de diversification commencent à porter fruits.

Harmonisation au discours du Trône

Un des éléments importants du mandat de DEO est d'être à la hauteur des objectifs fédéraux énoncés dans le discours du Trône.

> *« Le gouvernement ciblera ses activités de développement économique régional pour mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et permettre aux communautés urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres. »*
>
> - Discours du Trône 2002

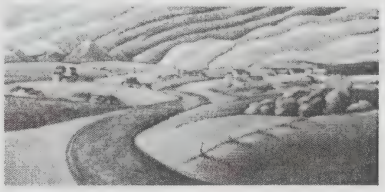
DEO continuera de répondre aux priorités gouvernementales suivantes énoncées dans le discours du Trône :

- Travailler avec les universités sur des stratégies de commercialisation des produits de recherche afin d'offrir des possibilités aux entrepreneurs et d'alimenter l'innovation dans un certain nombre de secteurs;
- Promouvoir les aptitudes en entrepreneuriat et la création d'emplois, entre autres auprès des jeunes, des personnes handicapées et des Autochtones;
- Travailler avec les provinces et les municipalités pour mettre en place un programme d'infrastructures sur une période de dix ans.

DEO travaille déjà dans tout l'Ouest canadien avec des universités et des agences de commercialisation des technologies grâce à des mécanismes comme l'initiative des laboratoires TRLabs (recherche en télécommunications), le réseau d'innovation WestLink et le programme de Stage en commercialisation de la technologie de WestLink. Ces activités créent une nouvelle génération d'entrepreneurs innovateurs dans l'Ouest canadien. Les activités de DEO dans les domaines de la biotechnologie et de l'agriculture à valeur ajoutée contribuent de manière considérable et permanente à l'innovation dans le secteur agricole.

Les Autochtones ont pu perfectionner leurs aptitudes en entrepreneuriat grâce à un certain nombre d'initiatives, comme des activités de formation dans le nord de la Saskatchewan ainsi que des activités spécifiquement à l'intention des Autochtones avec les administrations provinciales et municipales. DEO a établi des relations durables avec les administrations provinciales et municipales par des ententes fédérales-provinciales de développement, des ententes de développement urbain et la mise en œuvre du programme Infrastructures Canada dans l'Ouest.

Les priorités de DEO et les activités connexes doivent être élaborées en



tenant compte du contexte de l'Ouest canadien — elles doivent refléter les défis et les besoins des Canadiens de l'Ouest. Il importe de comprendre les

stratégique, pragmatique, sensible et souple qui a la capacité de chercher les possibilités et d'en créer, chose que même des organismes plus grands ne peuvent faire. Nous mettons souvent en œuvre auprès des citoyens et des citoyennes de l'Ouest des programmes au nom d'autres ministères fédéraux. En fin de compte, DEO est un catalyseur de collaboration et permet de mobiliser du financement auprès des autres ordres de gouvernement, de nouvelles petites entreprises, des universités, d'instituts de recherche et de grandes sociétés bien établies.

SECTION II : RAISON D'ÊTRE

« DEO est un catalyseur de la croissance durable et diversifiée de l'économie de l'Ouest canadien. »

Créé en 1987, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a pour mandat de : « promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région dans le cadre de la politique économique nationale. »

L'Ouest canadien – Un paysage complexe



Sans compter les territoires du Nord, l'Ouest canadien comprend près de la moitié de la masse continentale du pays. On y retrouve environ un tiers de la population canadienne et on doit à la région environ un tiers de notre rendement économique.

La croissance économique est inégale dans l'Ouest canadien. Les possibilités et les différences économiques varient selon les secteurs et la géographie. Toutes les provinces ont des défis uniques à relever et des possibilités distinctes à exploiter. Des différences existent également entre les collectivités.

On distingue, par exemple, deux régions du « Nord » : l'une d'elles se compose de quelques villes tributaires de l'industrie primaire dont les défis sont liés à la croissance et aux pénuries de main-d'œuvre; l'autre se compose d'un certain nombre de collectivités plus petites et isolées dont le taux de chômage est élevé et qui ne possèdent pas l'infrastructure nécessaire pour participer aux grands courants économiques.

On estime que, d'ici 2016, il faudra créer plus de 200 000 emplois à l'intention des Autochtones dans l'Ouest afin de satisfaire les demandes d'une population autochtone qui ne cesse de croître. Pendant cette même période, des pénuries de main-d'œuvre ralentiront le développement économique de l'Ouest canadien. La croissance de la population autochtone pourrait éventuellement constituer la solution à ce dernier problème si on met en place des initiatives de formation et de perfectionnement appropriées.

Bien que l'Ouest canadien soit encore très tributaire des secteurs primaires et qu'il accuse un certain retard dans le développement d'un réseau d'innovation, l'optimisme règne quant aux possibilités qui s'offrent; c'est là que DEO compte jouer un rôle important.

DEO multiplie les partenariats avec d'autres organisations, surtout celles qui permettent d'élargir l'ampleur et la portée et de faire ainsi toute une différence. Nos efforts visent à mettre en place une infrastructure du savoir qui crée des noyaux d'excellence en tirant profit des forces existantes relativement aux ressources naturelles et aux technologies, et en incluant de nouveaux secteurs comme les sciences de la vie, la biotechnologie et la nanotechnologie. Ces efforts ont pour but de créer un secteur commercial durable et concurrentiel, une main-d'œuvre hautement qualifiée et des collectivités prospères. Tous les Canadiens et les Canadiennes profiteront de ces efforts.

En raison de sa composition et de sa taille, DEO est essentiellement une organisation

Déclaration de la direction

Rapport sur les plans et les priorités

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du ministère de la Diversification et de l'économie de l'Ouest canadien.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de la reddition de comptes et de la divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation :

- les renseignements sur les dépenses prévues respectent les directives énoncées dans le budget du ministre des Finances et celles du SCT;
- les renseignements sont exhaustifs et exacts;
- les renseignements sont fondés sur de bons systèmes ministériels d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de rapport sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Oryssia J. Lennie

Oryssia J. Lennie
Sous-ministre
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Date : Le 11 mars 2003

des entreprises de l'Ouest canadien afin de les rendre plus concurrentiels dans l'économie mondiale.

Les Collectivités durables sont un nouveau pilier qui reflète la réalité que la prospérité économique ne peut se poursuivre de manière isolée. De nombreux autres facteurs ont une incidence sur la capacité des collectivités à accéder aux possibilités de croissance économique et à en bénéficier.

Dans le cas du pilier des Collectivités durables, DEO veille à ce que les facteurs sociaux, environnementaux et économiques soient pris en considération lorsqu'on cherche à satisfaire les besoins des collectivités. Nous nous efforçons d'intégrer les programmes fédéraux afin de porter au maximum leur incidence sur le développement durable des collectivités; de renforcer la capacité des collectivités rurales et urbaines à mettre en œuvre des activités qui font la promotion du développement durable; d'aider à cerner de nouvelles possibilités économiques pour les collectivités qui doivent s'adapter à de nouvelles réalités pénibles.

Pour ces trois piliers, DEO a établi des partenariats stratégiques – avec d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé, les universités et les collectivités – en vue de tirer le meilleur parti possible des plus précieuses ressources de l'Ouest canadien, soit le talent, l'énergie et les idées de sa population. L'objectif, qui consiste à veiller à ce que tous les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest – y compris les Autochtones, les jeunes, les femmes et les résidents des collectivités éloignées et du Nord – aient la possibilité de participer à la réussite économique de la région et du pays, et d'y contribuer, sous-tend toutes nos activités.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a joué – et jouera encore – un rôle important de catalyseur pour des changements qui ont eu une incidence réelle sur la croissance durable et diversifiée de l'économie de l'Ouest canadien.

Stephen Owen

L'honorable Stephen Owen

Message du secrétaire d'État de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Le mandat de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada n'a pas beaucoup changé depuis la création du Ministère en 1987. Nous travaillons à la promotion du développement et de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, nous coordonnons les activités économiques du gouvernement fédéral dans l'Ouest canadien et nous représentons les intérêts de cette région dans le processus décisionnel fédéral. Cela ne signifie en rien que nos objectifs de programme, nos priorités et nos structures de mise en œuvre sont demeurés statiques. En fait, DEO n'a cessé d'évoluer au cours des 15 dernières années, et l'exercice 2002-2003 ne fait pas exception.

Les disputes sur le bois d'œuvre et l'Accord de Kyoto ne sont que deux exemples des facteurs qui nous ont fait comprendre que le Ministère doit remanier ses politiques afin de pouvoir jouer un plus grand rôle dans la gestion et la coordination d'enjeux économiques et de politiques horizontales complexes.

Dans le but de consolider nos efforts, l'orientation stratégique de DEO a évolué d'une façon naturelle reflétant davantage les résultats que nous nous efforçons d'atteindre plutôt que les moyens adoptés pour atteindre ces résultats.

DEO répertorie actuellement ses cibles stratégiques selon trois piliers : l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les Collectivités durables. Ces orientations sont conformes aux priorités économiques du gouvernement du Canada en matière de développement économique, ainsi qu'à celles du Portefeuille de l'Industrie. L'Innovation et l'Entrepreneuriat font l'objet de nos principaux efforts depuis plusieurs années déjà, mais nos activités et nos priorités ont évolué au fil des nouvelles tendances économiques, des priorités gouvernementales et de notre propre expérience.

Dans le cas du pilier de l'Innovation, DEO cherche à accélérer le développement technologique, la commercialisation et l'adaptation des technologies; à améliorer la capacité et l'infrastructure du savoir dans l'Ouest canadien; et à augmenter la croissance et la création d'emplois dans les secteurs fondés sur le savoir.

Le pilier de l'Entrepreneuriat permet d'améliorer l'accès aux capitaux, aux services et à l'information; de promouvoir un plus grand nombre de possibilités de commerce et de débouchés d'exportation; et d'améliorer les compétences et les aptitudes des citoyens et

Les 16 organismes membres du portefeuille de l'Industrie travaillent de concert pour s'assurer que les Canadiens bénéficient de l'appui nécessaire pour relever les défis de l'économie mondiale, qui évolue si rapidement. La pierre angulaire de toutes les activités futures sera l'innovation.

Je suis très heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, qui décrit leurs réalisations et leurs résultats prévus pour les trois prochaines années.

Au cours des prochaines années, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada poursuivra ses efforts soutenus en matière de promotion de l'innovation dans l'Ouest. En travaillant en partenariat avec tous les ordres de gouvernement, les collectivités, les instituts de recherche et le secteur privé, DEO continuera de faire fructifier les ressources et de créer un climat propice à la croissance des grappes d'innovation émergentes, telles que les nouveaux médias, les technologies de la santé et les micro-technologies, à l'échelle de l'Ouest. L'entrepreneuriat constituera également une préoccupation centrale. Par le biais de son Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, DEO continuera de fournir aux petites entreprises l'information et les ressources dont elles ont besoin pour croître et prospérer. Le développement de collectivités durables constitue une nouvelle priorité pour le Ministère et consiste à s'assurer que les initiatives visant le développement économique et communautaire tiennent compte, en plus des considérations économiques, des facteurs sociaux et environnementaux.

Nous avons réalisé d'énormes progrès en travaillant avec les Canadiens à la mise en œuvre de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Nous avons pris contact avec des gens d'affaires, des universitaires et des citoyens de chaque région du pays. Je suis convaincu que ce partenariat renouvelé portera fruit durant la prochaine année et que les résultats de nos efforts signifieront un plus grand nombre d'emplois ainsi que des emplois de qualité, une économie plus forte et plus dynamique et une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.



L'honorable Allan Rock

SECTION I : MESSAGES

Message du ministre pour le Portefeuille

Je suis fier de rendre compte des mesures prises par le portefeuille de l'Industrie pour contribuer à atteindre le but du gouvernement de faire du Canada l'un des pays les plus novateurs du monde d'ici 2010. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, l'innovation est la clé du succès : elle nous permet de trouver de nouvelles façons de penser et de meilleures méthodes de travail.

Organisations constituant le Portefeuille de l'Industrie :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada*
- Commission canadienne du tourisme*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches du Canada
- Conseil national des normes*
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

**Organisation non tenue de soumettre un rapport sur les plans et les priorités.*

À titre de ministre responsable du portefeuille de l'Industrie, je suis heureux d'avoir participé à la création de la *Stratégie d'innovation du Canada*, qui a été lancée en février 2002. Au cours de l'année, Industrie Canada et ses partenaires ont tenu 34 sommets régionaux sur l'innovation et ont participé à de nombreuses tables rondes d'experts et réunions sectorielles. Dans l'ensemble, les opinions de plus de 10 000 Canadiens et Canadiennes ont été entendues. Ce processus stimulant et productif a atteint son apogée au Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage, qui réunissait plus de 500 dirigeants d'entreprises, du secteur public et du milieu universitaire ainsi que des représentants d'organismes non gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada écoute les Canadiens. Au cours du processus de mobilisation, un grand nombre d'excellentes idées ont été exprimées et au Sommet national, elles ont été classées par ordre de priorité. Dix-huit points exigent l'intervention du gouvernement à court terme. Je tiens à souligner toutefois que le processus que j'évoque sera pleinement mis en oeuvre sur une période de dix ans et qu'il nécessite non seulement l'action du gouvernement du Canada, mais aussi la participation de tous ses partenaires. Il n'en demeure pas moins que nos débuts sont plus que prometteurs; je suis fortement encouragé par la réaction favorable des entreprises et des universités aux mesures prises jusqu'ici.

LISTE DES ACRONYMES

BCP	Bureau du Conseil privé
CSEC	Centre de services aux entreprises du Canada
DD	Développement durable
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
EPDEO	Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
GED	Gouvernement en direct
IFE	Initiative pour les femmes entrepreneurs
IS	Initiatives stratégiques
MAINC	Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OFVE	Organisations francophones à vocation économique
PA-FCI	Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation
PDC	Programme de développement des collectivités
PDEO	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest
PECI	Programme d'emploi en commerce international
PEST	Premiers emplois en sciences et technologie
PIB	Produit intérieur brut
PIIC	Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés
PME	Petites et moyennes entreprises
PPC	Programme de parrainage de conférences
PPI	Programme de prêts et d'investissement
PRPS	Programme du réseau de prestation de services
R-D	Recherche-développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RSEOC	Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable
SGE	Système de gestion environnementale
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : MESSAGES 1

Message du ministre pour le Portefeuille 1
Message du secrétaire d'État de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada 3
Déclaration de la direction 5

SECTION II : RAISON D'ÊTRE 6

L'Ouest canadien – Un paysage complexe 6
Harmonisation au discours du Trône 8
Perspectives pour les provinces de l'Ouest 9

SECTION III : APERÇU DE LA PLANIFICATION (PLAN STRATÉGIQUE) ... 13

Recherche économique 13
Défense des intérêts 13
Une approche stratégique 14
Mécanismes innovateurs de prestation des services de DEO 15
Mettre en œuvre les priorités fédérales au service de l'Ouest 18
Une approche plus ciblée 19
Programmes de financement de DEO 19
Programmes qui ne sont pas des programmes de base 21
Approche de saine gouvernance 22

SECTION IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES... 23

Résumé 23
Détails 24
Innovation 25
Entrepreneuriat 29
Collectivités durables 34
Résultats stratégiques permanents du Ministère - Innovation 38
Résultats stratégiques permanents du Ministère – Entrepreneuriat 39
Résultats stratégiques permanents du Ministère – Collectivités durables 40
Priorités ministérielles transversales de DEO pour 2003-2004 41
Initiatives pour l'ensemble du gouvernement 42

SECTION V : ORGANISATION 46

Organigramme de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada 46
Dépenses ministérielles prévues 48

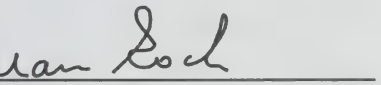
SECTION VI : ANNEXES 49

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Western Economic Diversification Canada

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités



Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-82
ISBN 0-660-62255-6

9152

BUDGET DES DÉPENSES

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

3 1761 11548129 3